

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

”Homma luistaa kun meininki on hyvä”

-Tapaustutkimus nuorten työelämäasenteista

Hallintotiede

Pro gradu –tutkielma

Maaliskuu 2014

Ohjaaja: Klaus af Ursin

Hanna Alasaari

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto

Johtamiskorkeakoulu, hallintotiede

Tekijä:

ALASAARI, HANNA

Tutkielman nimi:

Homma luistaa kun meininki on hyvä – tapaustutkimus nuorten työelämäasenteista

Pro gradu -tutkielma

104 sivua, 2 liitesivua

Aika:

Maaliskuu 2014

Avainsanat:

työasenne, työorientaatio, y-sukupolvi, psykologinen sopimus, työmotivaatio, sitoutuminen

Tämän tutkielman kiinnostuksen kohteena ovat nuorten työntekijöiden työelämäasenteet. Työelämäasenteet sisältävät työhön ja työorganisaation kuuluvia odotuksia, toiveita ja kokemuksia. Nuoret muodostavat y-sukupolven kohorttiin kuuluvan ryhmän. He ovat syntyneet vuosien 1984-2000 välisenä aikana. Työelämäasenteisiin vaikuttaa motivaatio, joka voi näyttäytyä työhön ja työorganisaatioon sitoutumisena. Teoreettinen osuus tässä tutkielmassa on motivaatio- ja sitoutumisen teorioiden tarkastelussa.

Tutkimus on tapaustutkimus, joka kohdistuu yhteen työorganisaatioon. Tutkimusaineisto koostuu yhdeksän nuoren työntekijän haastatteluista, jotka on kerätty laadullisen asennetutkimuksen metodia hyödyntäen kesän 2013 aikana. Kaikki nuoret ovat hyvin koulutettuja, heillä on kulunut vähintään vuosi valmistumisestaan ja lisäksi heillä on jo jonkin verran työelämäkokemusta. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää näiden nuorten (y-sukupolven) työelämäasenteita, joilla tässä tarkoitetaan asenteita omaa koulutustaan vastaavaan työhön ja työorganisaatioon. Työasenteisiin kuuluu myös se, miten nuori suhtautuu työhön yleisesti ja sen suhteesta muuhun elämään.

Tutkimuskysymyksiä on kaksi 1. Miten nuoret asennoituvat/orientoituvat työhön, ja mitkä asiat sitouttavat heitä työhönsä? 2. Miten nuoret asennoituvat/orientoituvat työorganisaatioon ja mitkä asiat heitä sitouttavat työorganisaatioon?

Tutkimustulosten mukaan nuoret asennoituvat myönteisesti työn tekemiseen ja ovat sitoutuneita työhönsä. He ovat sitoutuneempia työhönsä kuin työorganisaatioon. Työ on heille tärkeä osa kokonaiselämää mutta vapaa-ajalle annetaan paljon arvoa. Nuorille palkalla on lähinnä välineellistä arvoa, taloudelliset edut tai etätyön mahdollisuus eivät juuri sitouta nuoria työhönsä tai työorganisaatioon. Haastatellut nuoret toivovat ajoittaista etätyön mahdollisuutta. He pitävät äärimmäisen tärkeänä tekijänä työn sisällön riittävää haastavuutta ja vaihtelevuutta. Työorganisaatiolta haastatellut nuoret odottavat hyvää ja toimivaa esimiesuhdetta sekä työyhteisöä. Tärkeimpänä asiana, jota työorganisaatio voi nuorille tarjota on kehittymismahdollisuuksia työssä. Työssä kehittämiseltä toivotaan useimmiten asiantuntijauramallin mukaista etenemistä.

Asiasanat: työasenne, työorientaatio, y-sukupolvi, psykologinen sopimus, työmotivaatio, sitoutuminen

1.	Johdanto.....	5
2.	Tutkimuksen perusvalinnat.....	8
2.1	Tutkimuksen päätehtävä	8
2.2	Tutkimuksen tavoitteet	9
2.3	Tutkimuksen näkökulma	12
3.	Teoreettinen viitekehys.....	13
3.1	Asenne.....	13
3.1.1	Työasenne.....	14
3.1.2	Asenne laadullisessa asennetutkimuksessa	16
3.2	Työorientaatio	17
3.3	Sukupolven ja Y-sukupolven käsitteet.....	17
3.4	Aikaisempi tutkimus nuorten työasenteista.....	19
3.5	Motivaatio	23
3.5.1	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	24
3.5.2	Työmotivaatio	25
3.6	Sitoutuminen	29
3.6.1	Organisaatiositoutuminen	34
3.6.2	Organisaatiositoutumisen keskeiset mallit	35
3.6.2.1	Side bet – teoria	36
3.6.2.2	Kolmen komponentin malli	37
3.6.2.3	Neljän komponentin malli.....	39
3.6.3	Työympäristön vaikutus sitoutumiseen.....	40
3.6.4	Sitoutumisen merkitys organisaatioon	40
3.6.5	Psykologinen sopimus sitoutumisen kontekstissa	43
3.6.6	Yhteenveto teoreettisesti viitekehyksestä	45
4.	Kohdeorganisaation kuvaus.....	46
5.	Tutkimusaineiston keruu ja käsittely	47
5.1	Aineiston keruu	47
5.2	Aineiston käsittely	49
5.3	Luotettavuuden arviointi.....	50
6.	Tutkimuksen empiirinen analyysi.....	52

6.1	Nuorten asennoituminen työhön	54
6.1.1	Asenneväittäjä 1. Työ on elämäni tärkein asia.....	54
6.1.2	Asenneväittäjä 2. Työssäni tärkeitä ovat palkka ja taloudelliset edut.....	57
6.1.3	Asenneväittäjä 3. Jos mahdollista tekisin työni työajasta ja paikasta riippumatta	62
6.1.4	Asenneväittäjä 4. Olen tyytyväinen työni sisältöön	66
6.2	Nuorten asennoituminen työorganisaatioon.....	71
6.2.1	Asenneväittäjä 5. Arvostan työssäni paljon hyvää suhdetta esimieheeni	71
6.2.2	Asenneväittäjä 6. Työyhteisön yhteishengellä on minulle paljon merkitystä työssäni	76
6.2.3	Asenneväittäjä 7. Minulle on tärkeää kehittymismahdollisuudet työssäni	79
6.2.4	Asenneväittäjä 8. Olisin valmis vaihtamaan työnantajaani jos minulle tarjoutuisi siihen mahdollisuus.....	84
6.2.4.1	Kolmen komponentin mallin mukaisesti tarkasteltuna.....	88
6.2.4.2	Neljän komponentin mallin mukaisesti tarkasteltuna.....	88
7.	Tutkimuksen keskeiset tulokset ja johtopäätökset.....	90
7.1	Nuorten asennoituminen työhön	90
7.1.1	Työntekijöiden yksilölliset toiveet työstä	91
7.2	Nuorten asennoituminen työorganisaatioon.....	92
7.2.1	Etätyön ja tiimityön välinen ristiriita	93
7.2.2	Henkilöstön lisääntyvä monimuotoisuus	94
7.3	Johtopäätökset	96
7.4	Tutkimuksen arviointi.....	97
7.5	Jatkotutkimusaiheita	99
	LÄHTEET.....	100
	Liite 1.	105
	Liite 2.	106

1. JOHDANTO

Keskustelua y-sukupolvesta on käyty jo useita vuosia ja aihe nousee aika ajoin voimakkaasti uutisotsikoissa, esimerkiksi Taloussanomat otsikoi 23.10.2012 että, *”Tätä Y-sukupolvi haluaa: Tärkeää työtä, muutoin vapaalle.”* Yhtä paljon kuin nämä työelämään siirtyneet nuoret puhuttavat, niin yhtä vähän, y-sukupolvesta esitettyihin väitteisiin näyttäisi löytyvän selkeää tutkimustietoa. Keskustelu y-sukupolvesta, kuten muutkin työelämän ilmiöt ovat ajankohtaisia ja kulminoituvat siitä syystä, että työn tuottavuuden ja organisaatioiden tehokkuuden tulisi lisääntyä. Nämä korostuneet työn tehokkuus- ja tulosvaatimukset, yhä epävarmempi globaali toimintaympäristö ja nopea tekninen kehitys vaativat jatkuvia muutoksia ja joustavuutta yritysten toiminnassa. Tämä heijastuu myös työntekijöiden työasenteisiin sekä työhön ja työorganisaatioon sitoutumiseen.

Samaan aikaan kun työelämästä on jäänyt pois niin sanotut suuret ikäluokat, ovat y-sukupolven edustajat siirtyneet työelämään. Erityisesti nyt työelämään siirtyneiden työasenteet ovat erilaisia kuin aikaisempien sukupolvien, on sanottu. On jopa väitetty, että he tulevat muuttamaan työelämän käytäntöjä ja vaatimaan erilaista johtamista. Varmasti myös y-sukupolven edustajien omat asenteet muuttuvat ajan kuluessa ja työelämän kokemuksien karttuessa. (Juuti 2001, 50-52.) Tämän tutkielman kiinnostuksen kohteena ovatkin nuorten asenteet työtä ja työelämää kohtaan.

Toisena kiinnostuksena tässä tutkielmassa on nuorten työhön ja työorganisaatioon sitoutuminen. Sitoutumisen on kuvattu olevan erilaista kuin aikaisemman sukupolven. Suurten ikäluokkien on sanottu olevan vahvasti työhön sitoutuneita. Heitä on kuvattu työteliäiksi ja työ on ollut heille tärkein elämäalue. Y-sukupolven työntekijöitä on sen sijaan luonnehdittu vapaudenhaluisiksi, yksilöllisiksi, kärsimättömiksi, vaativiksi, yhteistyökykyisiksi ja innovatiivisiksi. He arvostavat työpaikallaan vaikutusmahdollisuuksia ja työssä kehittymistä sekä läsnä olevaa johtamista. Heille erityisen tärkeää ovat virtuaalisuus ja verkostot. Heillä on myös eniten eri ikäryhmistä työn lopettamiseen liittyviä aikomuksia. (Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka & Bordi 2012, 12.)

Nuorten on kautta aikojen väitetty olevan tietynlaisia tai toimivan omalla tavallaan. Deal, Altman ja Rogelberg (2010) korostavat, että eri sukupolvien käyttäytymisen yhteydessä olisi aina huomioitava se konteksti, jossa asia esitetään. Heidän mukaansa on vähintäänkin arveluttavaa, että eri sukupolvien osalta pidetään yllä niin yleisesti hyväksyttyjä ikäsidonnaisia stereotypioita, joita ei voida hyväksyä muiden stereotypioiden kohdalla, jotka liittyvät esimerkiksi sukupuoleen tai uskontoon. (Deal & Altman & Rogelberg 2010.)

Kaiken kaikkiaan työolosuhteet suomalaisilla työpaikoilla ovat parantuneet viimeisten vuosikymmenien aikana. Samaan aikaan myös työssäkäyvien odotukset ovat kasvaneet. Työskentelyyn liittyvissä asioissa on saavutettu kohtuullinen taso mutta ei välttämättä työntekijöiden odotustasoa. Tätä voidaan selittää myös yleisen koulutustason nousulla, elinkeino- ja ammattirakenteen muutoksella, työskentelytapojen muutoksella ja muilla vastaavilla seikoilla. Jos työlle asetetun vaatimustason nousun voidaan ajatella olevan merkki työolosuhteiden parantumisesta, voitaisiin suomalaisen työelämän nähdä kehittyneen myönteisesti. Ainakin World Value Surveyn listaamista ihmisten työssä tärkeinä pitämistä asioista lähes kaikkien merkitys on kasvanut viimeisten parinkymmenen vuoden aikana Suomessa. Tutkimuksen mukaan kaikkien tärkeimpänä on pidetty mielenkiintoista työtä. Neljä viidestä suomalaisesta pitää sitä tärkeänä. Tämän jälkeen nousevat työpaikan sosiaalisten suhteiden merkitys, jonka jälkeen kolmantena työsuhteen varmuus ja palkka. (Antila 2006).

Keskustelu työelämän suunnasta parempaan tai huonompaan suuntaan on vanhaa perua mutta kenties juuri nyt ajankohtaisempaa kuin koskaan. Tällä hetkellä käynnissä on työelämän ja työskentelytapojen rakenteiden muutos. Markkinoiden ja kilpailutilanteiden äkilliset muutokset edellyttävät organisaatiossa nopeaa reagointia. Tämä tarkoittaa henkilöstön määrän joustavuutta ja erilaisten osaamistarpeiden jatkuvia muutoksia. Kun aikaisemmin pitkät työurat saman työnantajan palveluksessa olivat yleisempiä, ovat nyt lyhytaikaiset työsuhteet. Työntekijöiltä odotetaan joustavuutta, joka tarkoittaa jatkuvaa uuden oppimista ja uusiin tilanteisiin sopeutumista. Yksilön työura on monimuotoisempi, se voi sisältää useita työnantajia ja jopa eri ammatteja. (Viitala 2004, 42-51.) Tämä näkyy esimerkiksi työntekijän ja työnantajan psykologisen sopimuksen murtumisella ja uudelleen muokkaamisen tarpeilla.

Globaalissa toimintaympäristössä korkean osaamisen toimialoilla hyvien osaajien korvaaminen on vaikeaa ja erittäin kallista. Organisaatiot ovatkin erittäin riippuvaisia osaajistaan. Avainhenkilöt varmistavat organisaation vakauden, tuloksentekotaidon ja usein myös avainasiakkaiden pysyvyyden. Liikkuvuus työmarkkinoilla on myös tullut entistä helpommaksi ja tietynasteinen työvoiman vaihtuminen voi olla myös joissain tilanteissa organisaation edun mukaista. Yhä tärkeämmäksi organisaation kannalta on tullut se, mitkä tekijät saavat avainhenkilöt sitoutumaan organisaatioon. Avainhenkilöt sitoutuvat tällöin organisaation tavoitteisiin ja arvoihin sekä hyväksyvät ne, sekä haluavat työskennellä organisaation hyväksi. (Lampikoski 2005, 9-10.) Nuorten työasenteita selvittämällä voidaan saada tietoa niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat nuorten työntekijöiden haluun toimia organisaation tavoitteiden mukaisesti ja antaa osaamisensa organisaation käyttöön.

Tutkielman tavoite on saada tietoa nuorten kohdeorganisaatiossa työskentelevien työntekijöiden työelämäasenteista. Työelämäasenteisiin kuuluu ensiksi nuorten asenteiden tarkastelu työtä ja työelämää kohtaan. Toisena tutkielman tavoitteena on vastata siihen, miten sitoutuneita nuoret ovat työhön ja työorganisaatiossa työskentelyyn.

Tämä pro gradu –tutkielma on tapaustutkimus, joka on toteutettu laadullista asennetutkimusta hyödyntäen. Tutkielmaan on vaikuttanut myös kohdeorganisaation toiveet asenneväittämien muotoilussa ja valinnassa. Kohdeorganisaation yhteyshenkilö on lukenut alustavat asenneväittämät ja niitä on muokattu yhdessä siten, että myös kohdeorganisaatio saa tietoa nuorten organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Aineisto on kerätty haastattelemalla yhdeksää kohdeorganisaation nuorta työntekijää.

Asennetutkimus lähtee asenteen määrittelystä, joka voidaan rinnastaa myös orientaation käsitteeseen. Nämä käsitteet avaan tässä tutkielmassa tarkemmin kuten myös sukupolven, y-sukupolven ja psykologisen sopimuksen käsitteet. Yksilöllä voi olla tuhansia erilaisia asenteita, jotka vaikuttavat eri tavoin. Tässä tutkielmassa huomio on kiinnittynyt vaan niihin asenteisiin, jotka vaikuttavat työhön ja siihen liittyviin asioihin. Työasenteiden tutkimusta voidaan jaotella siten, että tutkitaan erikseen joko työtyytyväisyyttä (*Job Satisfaction*), työhön sitoutumista (*Job Involment*) tai työorganisaatioon sitoutumista (*Organizational Commitment*). Usein näiden käsitteiden erittely ja tutkiminen erikseen on hankalaa, koska ne ovat osin päällekkäisiä ja vaikuttavat toinen toisiinsa. Myös suomentamisen yhteydessä eri käsitteillä voidaan painottaa eri asioita. Tässä tutkielmassa tärkeimmät käsitteet ovat kuitenkin työhön sitoutuminen ja työorganisaatioon sitoutuminen, joka voidaan ymmärtää myös työorganisaatioon kiinnittymisenä. Sitoutumisen tarkastelu edellyttää myös sitoutumisteorioihin paneutumista, joka onkin keskeinen tutkielman teoria. Koska myös motivaatio vaikuttaa voimakkaasti sitoutumiseen, on teoriaosuudessa osuutensa myös motivaatioteorioille.

Tutkielma etenee siten, että seuraavassa kappaleessa esittelen tarkemmin tutkimusasetelman tutkimustehtävineen. Kolmannessa kappaleessa avaan käsitteet ja teoriaosuuden. Teoriaosuus painottuu keskeisten motivaatio- ja sitoutumisteorioiden tarkasteluun. Tämän jälkeen neljänneksi kuvailen kohdeorganisaatiota, ja viidenneksi kerron aineiston keräämisen ja käsittelyn vaiheista sekä haasteista niihin liittyen. Varsinainen aineisto tulee käsittelyyn kappaleessa kuusi, jossa käsittelyn yhteydessä analysoidaan asenneväittämien kannanottoja ja niiden perusteluja. Keskeiset tulokset ja koko tutkielman johtopäätökset päättävät tutkielman viimeisessä kappaleessa.

2. TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT

2.1 Tutkimuksen päätehtävä

Y-sukupolviin kuuluvien osuus työvoimasta kasvaa merkittävästi ja vuoteen 2020 mennessä 35–39-vuotiaiden ikäluokka kasvaa työelämän suurimmaksi ikäluokaksi. Uusi sukupolvi ajattelee ja toimii eri tavalla kuin perinteisessä kontrollikeskeisessä johtamisajattelussa on totuttu. (Alasoini 2010.) Sukupolvet työelämässä jo ennen y-sukupolvea ovat toivoneet vuorovaikutteista johtamistapaa, mahdollisuuksia kehittyä ja työn joustavuutta. Joten y-sukupolven vaatimus keskustelevalta ja kehittymistä vaativasta johtamisotteesta ei ole uusi asia. Viimeistään 2020-luvulla, kun y-sukupolvi on enemmistönä työelämässä, johtajuus tulee olemaan keskustelevaa ja mahdollistavaa, epäilee Suutarinen (2011). (Vesterinen & Suutarinen 2011, 21.)

Suomalaisessa tutkimuksessa (Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka ja Bordi 2013) tutkittiin kolmen organisaation johtamiskäytäntöjä, joilla voitiin tukea eri-ikäisten työhyvinvointia ja työssä jatkamista. Tutkimuksen mukaan nuorilla alle 30-vuotiailla korostui erityisesti tukea antavan esimiestyön merkitys. Tämä merkitsi heille työn organisointia siten, että siihen sai tarvittaessa tukea ja neuvoja. Nuoret tarkastelivat esimiestyön toimivuutta myös laajemmin kuin pelkästään lähiesimieheltä saatuna tukena. He näkivät tutkimuksen mukaan osaltaan myös työyhteisön antaman tuen ja ohjauksen vaikuttavan työhyvinvointinsa muodostumiseen. Nuoret arvostavat läsnäolevaa ja vuorovaikutteista johtamistapaa, joka näkyy lähiesimiehen ja työyhteisön antamana tukena ja avoimuutena. Tämä taas mahdollistaa omien näkemyksien esittämisen. Nuorten johtamisen haasteena tutkimuksen mukaan voidaan pitää sitä, että samanaikaisesti kuin tuetaan ja ohjataan, pitäisi myös antaa tilaa nuorten omille näkemyksille. (Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka ja Bordi 2013, 104–108.)

Tämän tutkielman päätehtävä on selvittää nuorten (y-sukupolven) muutamia vuosia työssä olleiden työelämäasenteita, joilla tarkoitetaan asenteita omaa koulutustaan vastaavaan työhön ja työorganisaatioon. Työasenteisiin kuuluu myös se, miten nuori suhtautuu työhön yleisesti ja sen suhteesta muuhun elämään. Tutkittavan kohdeorganisaation mielenkiinto on sitoutumisen tarkastelussa, jonka vuoksi toiseksi koko tutkimuksen tehtäväksi muodostui nuorten asenteiden lisäksi kiinnostus nuorten työhön ja kohdeorganisaatioon sitoutumiseen. Tutkielma on tapaustutkimus ja pureutuu yhteen työorganisaatioon, jota kaikki tutkittavat edustavat. Kohdeorganisaatio on KONE Finland Oy:n Hyvinkään yksikkö ja siellä työskentelevät nuoret, joiden

asenteita ja sitoutumista on tutkittu laadullisella asennetutkimuksella teemahaastattelua hyödyntäen. Rajaan nuoret sellaisiin nuoriin, jotka katsotaan kuuluvaksi y-sukupolven kohorttiin (vuosina 1984–2000-luvuilla syntyneet) ja joilla on lisäksi vähintään vuosi valmistumisestaan. Lisäksi kaikilla haastateltavilla tulee olla myös jonkin verran työkokemusta. Työkokemusta voi olla muistakin työpaikoista kuin ainoastaan kohdeorganisaatiosta.

Laadullisessa asennetutkimuksessa aineistoa voidaan periaatteessa kerätä samankaltaisten asenneväittämien avulla kuin perinteisissä kvantitatiivisissa asennetutkimuksissa. Käytännössä laadullinen asennetutkimus eroaa kuitenkin kvantitatiivisesta asennetutkimuksesta siinä, ettei asenneväittämiin ole annettu valmista vastausvaihtoehtoa vaan haastateltava päättää itse, kuinka suhtautuu väitteeseen. Arvokasta tietoa on se, miten haastateltava vastaa väittämään ja suhtautuu siihen sekä lähtee perustelemaan näkökantaansa. (Vesala & Rantanen 1999, 18.)

Yksilön työtä ja työorganisaatiota koskevat asenteet eivät aina selkeästi asetu joko työ- tai organisaatioasenteiksi, vaan ne ovat luonnollisesti limittäisiä ja molemmilla on vaikutusta toisiinsa. Niiden erottaminen toisistaan voi olla hankalaa ja keinotekoisikin mutta toisaalta myös pakollista, jotta niihin voidaan päästä tutkimusmielessä käsiksi. Työ- ja työorganisaation asenteiden käsittelystä yhdessä muodostuisi liian iso kokonaisuus. Tässä tutkielmassa tarkastelen niitä erikseen ja jaan ne myös toisistaan erillisiksi tutkimuskysymyksiksi. Tutkimuksen yhtenä päätehtävänä on tutkittavien sitoutumisen selvittäminen ja sitoutumista koskevat teoriat puolustavat myös jaottelua työhön ja työorganisaatioon sitoutumiseen erikseen.

2.2 Tutkimuksen tavoitteet

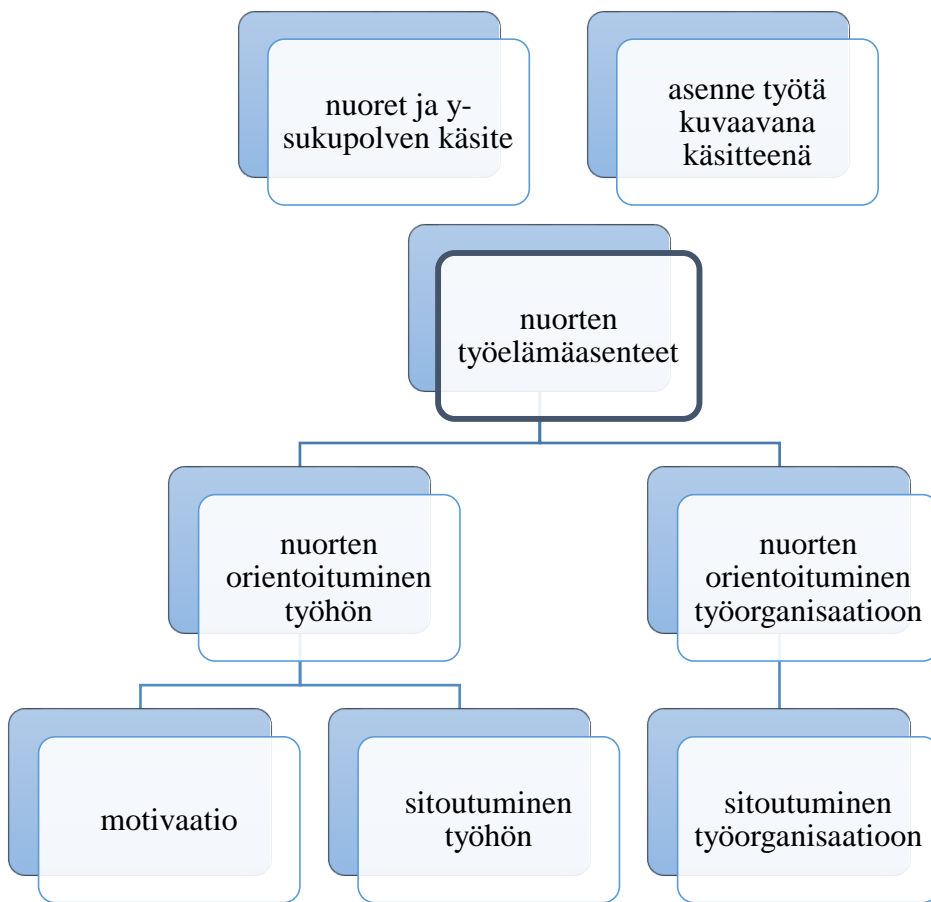
Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena on selvittää nuorten asenteita työhön ja etenkin taustalla vaikuttavia syitä ja asenteiden perusteluita. Toisena tavoitteena on selvittää nuorten sitoutumista kohdeorganisaatioon. Kolmantena käytännön tavoitteena on saada kohdeorganisaation käyttöön tietoja, jotka voivat auttaa ymmärtämään nuorten työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Tämän tiedon pohjalta he voivat kehittää käytäntöjä ja keinoja, joilla nuoret saadaan motivoitumaan ja sitoutumaan paremmin kohdeorganisaatioon.

Tutkimuskysymyksiä on kaksi, jotka ovat seuraavat:

1. Miten nuoret asennoituvat/orientoituvat työhön, ja mitkä asiat sitouttavat heitä työhönsä? Kiinnostavaa on ensinnäkin, kuinka keskeinen asema työllä on verrattuna muihin elämän osa-alueisiin. Tähän pyritään vastaamaan ensimmäisen väittämän avulla (Työ on elämäni tärkein asia), jossa vastaajan pohdittavaksi tulee miettiä omia keinojaan tasapainotella työn ja vapaa-ajan välillä. Toisena mielenkiinnon kohteena on se, miten merkittävänä nuoret pitävät työstä saatua taloudellista hyötyä. Toisessa väittämässä (Työssäni tärkeitä ovat palkka ja taloudelliset edut) vastataan tähän. Väitteessä nousee esiin palkan ja muiden työorganisaation tarjoamien luontoisetujen merkitys vastaajalle. Kolmantena tärkeänä tämän tutkimuskysymyksen taustalla on joustavien työaikajärjestelyjen merkitys tutkittavalle, johon haetaan vastausta kolmannen väittämän avulla (Jos mahdollista tekisin työni työajasta ja paikasta riippumatta). Neljäs kiinnostava asia on tutkittavan tyytyväisyys työn sisältöön, jota tutkitaan väittämän neljä avulla (Olen tyytyväinen työni sisältöön).
2. Miten nuoret asennoituvat/orientoituvat työorganisaatioon ja mitkä asiat heitä sitouttavat työorganisaatioon? Huomio tässä kohdistuu niihin asioihin, jotka vaikuttavat työorganisaatiossa. Näihin asioihin pystytään vaikuttamaan organisaatioissa tai ne ovat asioita, joita voidaan tarjota työntekijälle organisaation toimesta. Ensimmäinen kiinnostava tekijä on se, miten tärkeäksi työntekijä arvottaa suhdetta esimieheen. Tähän koetetaan vastata viidennen väittämän avulla (Arvostan työssäni paljon hyvää suhdetta esimieheeni). Toisena tärkeänä asiana on työyhteisön yhteishengen vaikutus työntekijän asennoitumiseen ja sitoutumiseen työorganisaatioon, johon vastausta haetaan kuudennen väittämän avulla (Työyhteisön yhteishengellä on minulle paljon merkitystä työssäni). Kolmantena asennoitumiseen ja sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä ovat työntekijän odotukset työorganisaation tarjoamien kehitys- ja uramahdollisuuksien suhteen, jota selvitetään seitsemännessä väittämässä (Minulle on tärkeää kehittymismahdollisuudet työssäni). Viimeisessä kohdassa arvioidaan työntekijän kiinnittymisestä organisaatioon siten, miten valmis hän olisi vaihtamaan työnantajaa väittämällä, (Olin valmis vaihtamaan työnantajani jos minulle tarjoutuisi siihen mahdollisuus).

Keskeistä on siis miten haastateltava suhtautuu työhön ja työorganisaatioon? 1. Nuorten asennoituminen/orientoituminen työhön ja 2. nuorten asennoituminen/orientoituminen työorganisaatioon sekä millä asioilla on vaikutusta nuorten sitoutumiseen sekä työhön että

työorganisaatioon? Tutkimuskysymyksiin pyritään vastaamaan yhteensä kahdeksan väittämän avulla. Molempiin tutkimuskysymyksiin liittyy siis neljä laadullista asenneväittämää, jotka tutkittaville esitetään teemahaastattelun tekniikkaa hyödyntäen. Seuraava kuvio (kuvio 1.) hahmottaa koko tutkielman viitekehystä. Käsitteistä tärkeimmät ovat ylhäällä, nuoret ja y-sukupolven käsite sekä asenne työtä kuvaavana käsitteenä. Keskiössä ovat nuorten työelämäasenteet, joita pyritään selvittämään tutkimalla nuorten orientoitumisena työhön ja työorganisaatioon. Työhön orientoitumiseen vaikuttavat motivaatio sekä työhön sitoutumisen aste. Työorganisaatioon orientoitumiseen vaikuttaa taas sitoutuminen työorganisaatioon. Kuten sanottua nämä ovat osin limittäisiä ja päällekkäisiä mutta päästäkseen niihin käsiksi, on käytettävä jonkinlaista jaottelua.



Kuvio 1. Tutkielman viitekehys.

2.3 Tutkimuksen näkökulma

Tämän tutkielman näkökulmana on nuorten työntekijöiden näkökulma. Nuoret saivat tuoda esiin myös asioita ja kokemuksia, joita ovat kohdanneet myös aikaisemmissa työpaikoissa, eikä vain tässä kohdeorganisaatiossa. Tämä siksi, että nuorilla ei ole vielä kovin laajaa työelämäkokemusta. Työasenteisiin vaikuttaa luonnollisesti kaikki aikaisempi työkokemus, vaikka tutkimuskohteena tässä tutkielmassa on ainoastaan työasenteet kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksen kannalta tärkeää on juuri se, että kaikki tutkittavat kuuluvat samaan ikäkohorttiin eli painoarvo on iällä ja tähän ikään mennessä saaduilla kokemuksilla ja asenteilla. Toisaalta oleellista on myös se, että kohdeorganisaation kannalta saadaan relevanttia tietoa tutkimuksesta. Nämä molemmat tavoitteet ovat tärkeitä.

Tutkielman nuoret ovat lisäksi kaikki hyvin koulutettuja. He työskentelevät koulutustaan vastaavissa tehtävissä. On huomattava, että koulutetut nuoret tutkimusjoukkona muodostavat kokonaan oman ryhmänsä.

Sitoutumista tarkastellaan myös yksilölähtöisesti, eli mitkä ovat työntekijälle sitoutumisen kannalta tärkeimmät työhön tai työorganisaation sitoutumiseen vaikuttavat tekijät. Tämä rajausta sulkee samalla pois myös sitouttamisen tarkastelun. Sitoutumisen ja sitouttamisen voidaan ajatella olevan saman asian kääntöpuoli. Molemmat kuvaavat sitä, millä tavoin ja mitkä tekijät saavat yksilön kiinnittymään organisaatioon. Sitouttaminen kuvastaa enemmän kuitenkin sellaisen keinovalikoiman käyttöä, jolla henkilöstö saadaan sitoutettua organisaatioon. Käsitteet ovat osin päällekkäisiä ja voivat vaikuttaa samoin. Tässä tutkielmassa ei kuitenkaan oteta kantaa sitouttamiseen eli niihin tekijöihin, joita organisaatio järjestelmällisesti tekee tai tarjoaa pitääkseen työntekijät palveluksessaan. Näitä tekijöitä tulee jonkin verran sivuttua muutamien asenneväättämien kohdalla mutta kuten sanottu, ne eivät ole pääasiallisena kiinnostuksen kohteena.

3. TOOREETTINEN VIITEKEHYS

Seuraavaksi esittelen tutkielman keskeiset käsitteet ja teoreettisen viitekehyksen. Käsitteistä tärkeimpiä ovat asenne, työorientaatio, sukupolvi, y-sukupolvi ja psykologisen sopimuksen käsite, jota sivuan sitoutumisen yhteydessä. Keskeisenä teoriana on yksilön sitoutumista koskevat teoriat, koska tutkielmani päätehtävänä on selvittää nuorten sitoutumista sekä työhön että työorganisaatioon. Lisäksi yksilön toimintaa ohjaava motivaatio ja siihen liittyvät motivaatioteoriat ovat keskeisiä asioita yksilön tarpeiden ja asenteiden taustalla. Niitä käsittelen ensin ja sen jälkeen sitoutumisen teorioita. Viitekehyksen muodostavat siis yksilön sitoutumista ja motivaatiota kuvaavat teoriat. Käsittelen niiden pohjalta aineistossa haastattemieni nuorten kannanottoja ja muodostan niistä yhtenäiset ja eroavat asenteet sekä sitoutumiseen vaikuttavat perustelut aineiston analysoinnin yhteydessä.

3.1 Asenne

Työntekijän asenne työhön ja työorganisaatioon vaikuttaa hänen motivaationsa ja sitoutumisensa taustalla. Asenteella kuvataan yksilön taipumista tuntea, ajatella ja toimia tietyllä tavalla. Yksilö käsittää ja arvioi ympäristönsä asioita asenteen kautta. Asenteet ilmaisevat avoimesti tai peitellysti joidenkin kohteiden arvostamista tai arvotta jättämistä. Fishbein (1967) on korostanut asenteeseen sisältyvän aina arvottava joko positiivinen tai negatiivinen ulottuvuus. Yksilön asenteet voivat olla myönteisesti tai kielteisesti arvostavia reaktioita johonkin objektiin tai tilanteeseen kuten työhön. Yksilön asenteiden laatu ja voimakkuus riippuvat siitä, miten hän on sisäistänyt asiat. Lisäksi yksilön kokemukset ja taipumukset vaikuttavat taustalla. Asenne on suhteellisen pysyvä, sisäistynyt ja hitaasti muuttuva reaktiovalmius. Negatiivisen asennoitumisen muuttuminen positiiviseksi vaatii yleensä runsaasti aikaa ja kokemuksia, jotka auttavat prosessissa. Asenteella kuvataan yksilön sisäisiä kognitiivisia prosesseja, jotka vaikuttavat hänen toimintaansa. Perinteisesti asenteella sosiologiassa tarkoitetaan yksilön varsin pysyvää ja johdonmukaista tapaa suhtautua tiettyyn kohteeseen. Motivaatio sen sijaan on lyhytaikaisempi ja se liittyy yleensä yhteen tilanteeseen kerrallaan. Asenne vaikuttaa toiminnan laatuun, kun taas motivaatio kuvaa sitä, millä vireydellä toimintaa tehdään. Termiä yleismotivaatio on pidetty joskus asenteen synonyymina. (Ruohotie 1998, 41–42; Jokivuori 2002, 18.) Motivaation käsitettä esittelen tarkemmin myöhemmin tässä kappaleessa.

Martti Puohiniemen (2002) mukaan asenteet ovat tapoja, joilla suhtaudutaan ympäröivään maailmaan. Ne voivat olla myönteisiä, neutraaleja tai kielteisiä toimintavalmiuksia, jotka helpottavat päätettäessä, miten eri tilanteissa tulee toimia. Yksilö muodostaa uusia asenteita koko ajan kohdatessaan uusia asioita. Osa asenteista on siis uusia, mutta runsas osa asenteista on kuitenkin erittäin vakaita ja pysyviä asenteita. Asteet kertovat myös sen hetkisestä ajankuvasta. Samalla kun yhteiskunnassa tai työelämässä syntyy uusia asioita, joutuvat ihmiset ottamaan myös jonkun kannan niihin. Heidän täytyy siis muodostaa asenteita jatkuvasti, vaikkeivat sitä tekisikään välttämättä tiedostaen. (Puohiniemi 2002, 5.)

3.1.1 Työasenne

Ihmisten työasenteita ja niiden muutoksia on tutkittu runsaasti. Jo 1950-luvulta lähtien ihmisten työasenteet ovat olleet tutkimusten kohteena. Etenkin Yhdysvalloissa tutkijat erottelivat toisistaan työn tuottaman tyytyväisyyden sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Hyvin pelkistetyssä dualistisessa mallissa työ voidaan nähdä pelkästään työnä, jolla on vain välinearvo. Tällöin työskentelyn ainoana motiivina on työstä saatu palkka. Toiseksi työllä voi olla myös sisällöllistä merkitystä. (Morse & Weiss 1955, ks. Kasvio 1994, 112.) Myöhemmin työasenteita on tyypitelty yksityiskohtaisemmin.

Herman Kahn ja Norbert Wiener (1967) jakoivat työasenteet jo 1960-luvulla kuuteen tyyppiin, joissa työntekijän työhön asennoituminen ja sitoutumisen aste vaihtelevat (kuvio 2). Asennetyyppi kuvaa sitä, millainen on yksilön asenne työtä kohtaan. Alhaisinta sitoutumista edustaa ensimmäinen kohta, jolloin työhön ei sitouduta juuri ollenkaan. Viimeisessä tyyppiluokassa työ on osa elämäntehtävää ja siten koko elämisen perusta. (Kahn & Wiener 1967, 208–211.)

<i>Asennetyyppi</i>	<i>Työn tavoite</i>	<i>Suhde työhön</i>	<i>Suhde vapaa- aikaan</i>
1. Interruption: työ häiritsevänä tekijänä, tehdään jotain alhaisen taloudellisen tavoitetason takia.	Keino	Negatiivinen	Positiivinen
2. Job: työ perustoimeentulon välineenä.			
3. Occupation: työammattina, sitä tehdään, koska osataan.			
4. Career: työ urana.			
5. Vocation, calling: työ itsensä toteuttamisen keinona.			
6. Mission: työ elämäntehtävänä.	Tavoite	Positiivinen	Negatiivinen

Kuvio 2. Työhön sitoutumisen asteet Kahnin ja Wienerin mukaan (Kahn & Wiener 1967, 208–211.)

Ensimmäisestä asennetyypistä asenne työhön muuttuu positiivisemmaksi ja sitoutuminen voimistuu aina enemmän siirryttäessä seuraavaan luokkaan. Ensimmäisessä luokassa työ nähdään välineenä saavuttaa jotain muuta lyhyellä tähtäimellä, toisessa luokassa työ nähdään jo pidemmän tähtäimen tulona, jolloin ”työskennellään elääkseen”. Mitä isompaan luokkaa siirrytään, sitä suurempi rooli työllä on koko elämälle. Kuudennessa luokassa työn roolia kuvataan, että ”eletään työskennelläkseen”. Mitä vähemmän työ merkitsee, sitä enemmän painoarvoa annetaan vapaa-ajalle. Kuudennessa luokassa, kun työ on koko elämän tehtävä, vapaa-ajan merkitys muuttuu negatiiviseksi. (Kahn & Wiener 1967, 208–211.)

Yleisesti viime vuosikymmeninä on keskusteltu paljon siitä, ovatko työntekijän työlle asettamat odotukset kasvaneet. Osa tutkijoista on tulkinnut odotusten kasvaneen niin, että työltä vaaditaan palkitsevuutta sekä yksilöllistä ja sosiaalista kehittymistä. (Ks. esim. Yankelovich 1974, Juuti 1996, Julkunen 2000). Keskustelun taustalla Antila (2006) epäilee vaikuttavan vahvasti maslowilaisen tarvehierarkian, jossa tarpeet ovat hierarkisessa suhteessa toisiinsa. Motivaatio –kappaleessa

seuraavaksi esittelen Maslowin tarvehierarkian, jonka voidaan ajatella vaikuttavan motivaation taustalla. (ks. Antila 2006, 11.)

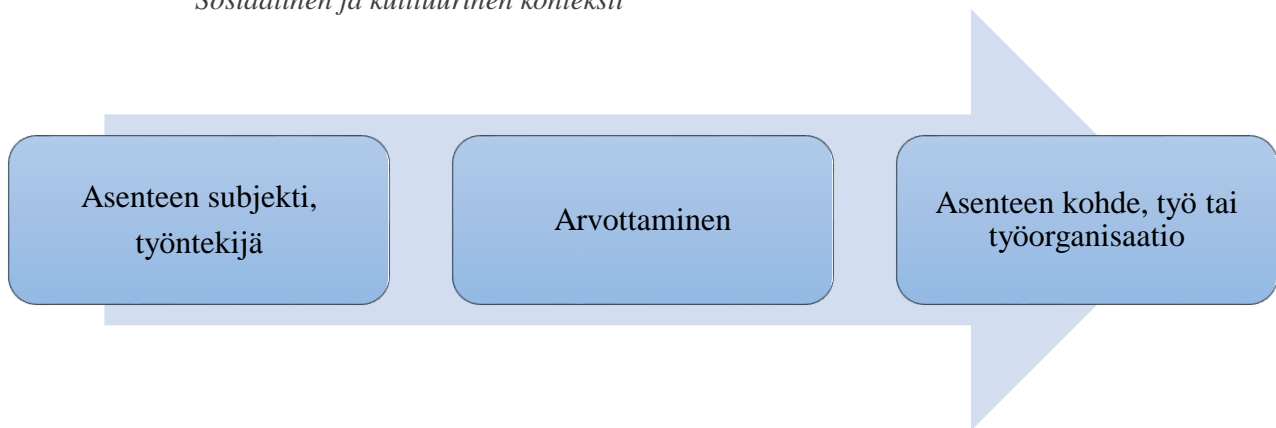
3.1.2 Asenne laadullisessa asennetutkimuksessa

Tutkielma on laadullinen asennetutkimus. Laadullisessa asennetutkimuksessa asenne nähdään sosiaalisena ilmiönä, joka muotoutuu ja rakentuu sosiaalisessa todellisuudessa. Asenne on myös kommunikatiivista, sillä viestitään ja sitä käytetään sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. (Vesala & Rantanen 2007, 28.)

Silloin kun asennetta tutkitaan sosiaalisena ilmiönä, tarkastellaan asenteen laatua, eli sitä minkä laatuista asenteita jossakin asiayhteydessä esiintyy ja miten asenteet vaikuttavat sosiaaliseen ja kulttuuriseen kontekstiin. Laadullisessa asennetutkimuksessa tarkasteluun nousee asenteiden löytyminen ja niiden perustelut, eikä niinkään asenteiden määrällinen mittaaminen. Tutkimuksen painopiste on nimensä mukaisesti asennoitumisen laadussa kuten asennoitumisen kohteiden muodoissa, asennoitumista tukevissa perusteluissa sekä niissä tavoissa, joilla asennoitumisia ilmaistaan. (Vesala & Rantanen 2007; Vesala 1996.)

Asennetta ilmaiseva lause ei sellaisenaan kuitenkaan muodosta asennetta laadullisessa asennetutkimuksessa. Asenne muodostuu siinä kokonaisuudessa, johon asenteen ilmaisun lisäksi liittyy asenteen esittäjä eli *subjekti*, *asenteen kohde* sekä se *sosiaalinen konteksti*, jossa asenne ilmaistaan (kuviot 3). Silloin kun asennetta tarkastellaan kokonaisuutena, voidaan ymmärtää variaatiota, esimerkiksi ristiriitaiselta vaikuttavista ilmaisuista jostakin kohteesta haastattelutilanteessa. Tämä tarkoittaa laadullisen asennetutkimuksen mukaan sitä, että kannanottojen variaatiolla haastateltava eli arvottavan asenteen esittäjä voi samassa tilanteessa määrittäytyä useilla eri tavoilla riippuen siitä, millaiseen sosiaaliseen kontekstiin ne kulloinkin liittyvät. (Vesala & Rantanen 2007; Vesala 1996.)

Laadullisessa asennetutkimuksessa asenteen sosiaalisen luonteen korostaminen ei tarkoita sitä, että asennetta ilmaisevaa yksilöä ei otettaisi huomioon. Asenne on yksilön ominaisuus, jolla yksilö kytkeytyy ja suhteutuu sosiaaliseen todellisuuteen. (Vesala & Rantanen 2007, 29.)



Kuvio 3. Asenne sosiaalisena ilmiönä (Vesala & Rantanen 2007.)

3.2 Työorientaatio

Työorientaation käsitettä voidaan käyttää kuvaamaan työasenteita. Sitä voidaan hyödyntää myös hyvin joustavasti työasenteiden yleiskäsitteenä, joka tekee toisaalta sen käytöstä haastavaa, jos sillä voidaan ymmärtää mitä tahansa työhön liittyvää. Sosiaalisessa työelämän tutkimuksessa työorientaation käsitettä voidaan pitää jopa klassikkona ja sen tutkimuksella on vankka tutkimusperinne. Työhön sitoutumista on tutkittu jo 1950-luvulta lähtien, jota voidaan pitää yhtenä työorientaation ulottuvuuksista. (Turunen 2012, 17.)

Työorientaatiolla tässä tutkielmassa tarkoitetaan nuorten työntekijöiden työhön ja työorganisaatioon kohdistamia odotuksia. Toisena keskeisenä työorientaation osa-alueena ovat työhön ja työorganisaatioon sitoutumiseen vaikuttavat tekijät.

3.3 Sukupolven ja Y-sukupolven käsitteet

Semi Purhonen (2007) on avannut väitöskirjassaan laajasti sukupolven (*generation*) käsitettä. Sukupolven käsite on moniulotteinen ja hankala määriteltävä, sitä voidaan käyttää kahdessa eri merkityksessä. Ensimmäisessä merkityksessä sukupolvi viittaa sukulaisuusjärjestelmään. Näin ymmärrettynä perhesukupolvi on kaikkien yhteiskuntien sosiaalisen organisaation perusmuoto, joka liittyy ikään. Toinen sukupolven käsitteen merkitys on ensimmäisen käyttötavan yksittäistä perhettä

tai sukua laajempi. Tällöin sukupolvi koostuu kaikista rajattuna ajankohtana syntyneistä ihmisistä. Lisäksi samoina vuosina syntyneitä ihmisiä yhdistää jokin tai jotkin yhteiset kokemukset. Näiden kokemusten ajatellaan olevan nuoruuden kokemuksia, jotka erottavat heitä muista eri-ikäisistä ihmisistä. Ilman tällaista yhdistävää kokemusta, voidaan sukupolvesta käyttää myös synonyymeja ikäluokka, ikäryhmä tai kohortti. (Purhonen 2007). Tässä tutkielmassa käytän käsitettä nuoret ja kuvaan sillä nimenomaan vuosina 1980–1995 syntyneitä nuoria henkilöitä, ellei erikseen mainita muuta. Tutkielman empiirinen aineisto muodostuu tästä kohortista.

Vuosina 1980–1995 syntyneitä nuoria kutsutaan yleisesti Euroopassa ja Amerikassa y-sukupolveksi. Heitä voidaan kutsua myös internet-, nintendo-, tai minä sukupolviksi, yhtä käytettyjä ovat myös termit milleniaalit tai diginatiivit (*Internet Generation, Generation Y, Generation Net, Nintendo Generation, Millennials*). Keskeisiä tähän sukupolveen liittyviä käsitteitä Zemke, Raines & Filipczak (2000) esittävät olevan optimismi, luottamus, sosiaalisuus, moraalisuus ja suoriutuminen. Työelämässä tämä näyttäytyy heidän mukaansa siten, että nuoret ovat optimistisia tulevaisuuden suhteen mutta realistisia nykyhetkessä. He saattavat olla sosiaalisesti kyvykkäitä ja suoriutuvat hyvin tiimityöstä, koska ovat tottuneet vuorovaikuttamaan ja antamaa palautetta jo pienestä pitäen. Toisaalta he tarvitsevat myös paljon tukea ja selkeitä rakenteita työskentelynsä tueksi. Y-sukupolvelle leimaavaa ovat heidän käsityksensä ajasta ja paikasta, joka heille ei olisi absoluuttinen. Heidän sanotaan siksi, kokevan ajan eri tavoin kuin aikaisemmat sukupolvet. Aikaisemmat sukupolvet on nimetty vuosina 1922–1943-luvuilla syntyneet veteraaneiksi, 1943–1960-luvuilla syntyneet suuriksi ikäluokiksi ja 1960–1980-luvuilla syntyneet sukupolvet x-sukupolviksi (kuvio 4). (Zemke, Raines & Filipczak 2000, 127–150.)

1922-1943– luvuilla syntyneet	Veteraanit
1943–1960 –luvulla syntyneet	Suuret ikäluokat
1960–1980 –luvulla syntyneet	X-sukupolvi
1980–1995 –luvulla syntyneet	Y-sukupolvi
1995 – luvulla ja eteenpäin syntyneet	Z-sukupolvi

Kuvio 4. Erilaisia sukupolvinimityksiä. (Zemke, Raines & Filipczak 2000, 127–150.)

Y-sukupolven työelämäodotuksien on sanottu olevan erilaista verrattuna aikaisempien sukupolvien odotuksiin. Odotukset koskevat itse työtä, johtamista ja työyhteisön toimintaa. Vesterinen & Suutarinen (2011) väittävät, että y-sukupolvi ei havittele pysyvää työsuhdetta samalla tavoin kuin

teollisella aikakaudella perinteisesti on tavoiteltu. Heidän mukaansa y-sukupolvea motivoivat elämänlaatu ja vapaa-aika, eikä elintason kasvattaminen. Heille luonteenomaista on rakentaa maailmankuvaa, oppia ja kehittyä maailmanlaajuisissa verkostoissa. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 9-10.)

Hussin (2011) mukaan taas y-sukupolvella on hyvät valmiudet lisätä organisaatioiden aineetonta pääomaa, koska heidän informaatio- ja kommunikaatioteknologian osaamisensa on huipputasoista. Y-sukupolvi on tottunut käyttämään sosiaalista mediaa ja olemaan yhteydessä netin kautta suureen määrään informaatiota. Osa heistä on oppinut netin käytön jo ennen kirjoitustaitoa, joten heidän valmiutensa ovat Hussin (2011) mukaan aivan eri tasolla kuin ICT:n hyödyntämisen myöhemmin elämässään oppineilla. (ks. Vesterinen & Suutarinen 2011, 106–107). Teknologian hyödyntäminen on kuitenkin vain mahdollistava tekijä, eikä vielä itsessään tuo lisäarvoa.

On yleisesti väitetty, että koskaan aikaisemmin työelämään tuleva kohortti ei ole elänyt niin erilaisessa maailmassa kuin nyt työelämään tuleva sukupolvi. Väitettä perustellaan sillä, että työelämään siirtynyt sukupolvi on tottunut käyttämään juuri erilaisia viestintävälineitä jo pienestä pitäen ja osa heidän kommunikaatiosta tapahtuu verkostojen välityksellä. He voivat olla siksi jatkuvasti tekemisissä vieraiden kulttuurien kanssa ja heidän elämänsä viitekehyksen sanotaan olevan maantieteellisesti huomattavasti laajemman kuin aikaisempien kohorttien. Nämä kaikki y-sukupolvesta esitetyt asiat ovat suurimmaksi osaksi vain väitteitä, joiden taustaksi en löytänyt vankkaa tutkimustietoa. Laajemmin nuorten työasenteista löytyviä tutkimuksia esittelen seuraavassa kappaleessa.

Tämän tutkielman kiinnostus on lähtenyt y-sukupolven kohorttia kuvaavasta keskustelusta. Kiinnostavaa on se, että onko samaan kohorttiin kuuluvat nuoret yhtenäinen ryhmä vai kokoelma erilaisia yksilöllisiä odotuksia ja toiveita työelämästä. Tutkielman tutkimusjoukkoa kuvaa lisäksi heidän hyvä koulutustaustansa ja vahva asemansa työelämässä.

3.4 Aikaisempi tutkimus nuorten työasenteista

Jo 1990-luvulla on nostettu esille kasvava huoli nuorten elämänasenteiden muuttumisesta yhä voimakkaammin vapaa-aikakeskeiseen suuntaan ja nuorten suhtautumisesta työntekoon eri tavalla kuin aikaisemmin. Tämä ei kuitenkaan ole toteutunut vaan nuorten asennoituminen työelämään on sisällöltään erilaista kuin vanhempien sukupolvien keskuudessa, eivätkä he välttämättä ole irtautumassa työelämän arvoista. (Kasvio 1994, 121.)

Tätä ovat tutkineet esimerkiksi Riitta Tuohinen (1990), joka korostaa sitä, että nuorten suhtautuminen työhön määrittyy enemmän yksilön tarpeista ja elämäntilanteista käsin, eikä protestanttisen velvollisuusetiikan mukaisesti. Tuohisen esittämän tutkimuksen mukaisesti, nuorista 64 prosenttia asettaisi mieluummin työttömyyden aikana tapahtuvan yleishyödyllisen toiminnan mitäänsanomattoman ansiotyön edelle. Näin ollen suurin osa nuorista asettaisi toiminnan mielekkyyden ja sisällön palkkatyön edelle. (Tuohinen 1990, 90–91.) Lisääntyvä yksilöllistyminen ja töiden valikoivuus sisältöjen mukaan tuli esiin myös laajassa *Nuorisotutkimus 1990*-tutkimuksessa. Tärkeimpinä työpaikan valintakriteereinä nuoret pitivät työn mielenkiintoisuutta sekä työpaikan henkeä ja uuden oppimisen mahdollisuuksia. (Kasvio 1994, 122–123.)

Korkeakoulutuksen saaneiden opiskelijoiden asenteita työelämään on tutkittu jonkin verran viime vuosina. Vuorinen & Valkonen (2007) tutkivat vuonna 2002 kaupan ja tekniikan alalta valmistuneiden korkeakoulututkinnon suorittaneiden nuorten sijoittumista työelämään kolme vuotta valmistumisensa jälkeen. Tutkimuksen korkeakoulututkinnon suorittaneiden perusjoukko sisälsi kaupan alan (tradenomit, kauppatieteen maisterit) sekä tekniikan alan (AMK-insinöörit ja diplomi-insinöörit). Valmistuneet olivat sijoittuneet työelämään erittäin hyvin työttömien osuudella mitattuna ja 90 %:a heistä oli sijoittunut palkkatyöhön pääasiassa yksityiselle sektorille. Valmistuneilta kysyttiin tyytyväisyyttä nykyiseen työhön, johon he joutuivat ottamaan kantaa väittämässä *‘Olen tyytyväinen nykyiseen työhöni’*. Lähes puolet vastaajista arvioi olevansa erittäin tai melko tyytyväinen nykyiseen työhönsä ja kaiken kaikkiaan n. 90 %:a vastaajista oli jopa erittäin, melko tai kohtalaisen tyytyväinen työhönsä. (Vuorinen ja Valkonen 2007.)

Tämän lisäksi avoimessa kysymyksessä kysyttiin perusteluja sille, miksi he olivat tyytyväisiä tai tyytymättömiä työhönsä. Keskeisiä työn tyytyväisyyden perusteluja olivat työn mielenkiintoisuus, haasteellisuus, itsenäisyys ja se, että työ motivoi sekä vastaa koulutusta ja omaa osaamista. Myös mahdollisuutta itsensä kehittämiseen ja uuden oppimisen pidettiin tärkeänä, samoin kuin mahdollisuutta uralla etenemiseen. Tärkeimpien mainittujen tekijöiden joukossa olivat myös työyhteisön hyvä ilmapiiri ja mukavat työkaverit. Tyytymättömyyden syiksi tutkimuksessa mainittiin useimmiten haasteiden puute, työn ja koulutuksen tason tai sisällön sekä vaatimustason vastaamattomuus, liiallinen työmäärä, huono ilmapiiri, heikko tai tehtäviä vastaamaton palkkaus, puuttuvat mahdollisuudet omaan kehittymiseen ja oppimiseen sekä heikot etenemismahdollisuudet. Tyytymättömyyden aiheet olivat siis lähes samat kuin tyytyväisyyden syiksi mainittujen työn ominaisuuksien vastakohtia. Usein samassa työssä on kuitenkin niin myönteisiä kuin kielteisiäkin puolia. (Vuorinen ja Valkonen 2007.)

Turusen (2009) väitöstutkimuksen mukaan nuoret palkansaajat arvostavat ansiotyötä ja ovat sitoutuneita työhönsä. Nuoret palkansaajat jatkaisivat työskentelyä, vaikka heillä ei olisi taloudellista pakkoa tehdä töitä. Heidän mielestään työssä on jotakin sellaista imua, että siitä ei ainakaan kokonaan haluta luopua. Palkkatyön lopettaisi kokonaan vaan 8 %:a vastaajista (2003). Luku on jopa laskenut aikaisemmalta vuodelta 1984, jolloin se oli 11 %:a. Nykyisellä tavalla työntekoa jatkaisi tutkimuksen mukaan 31 %:a nuorista palkansaajista, kuin muilla palkansaajilla vastaava luku on laskenut 29 %:sta 20 %:iin samalla aikavälillä. Voidaankin sanoa, että palkkatyö näyttäisi tämän tutkimuksen mukaan olevan edelleen tärkeä osa nuorten palkansaajien identiteettiä. Tutkimus fokusoitiin ja tilastollinen analyysi kohdistettiin 18–29-vuotiaisiin suomalaisiin palkansaajiin kahtena eri ajankohtana. Aineistona käytettiin Tilastokeskuksen Työolotutkimuksia vuosilta 1984 ja 2003. Tutkimuksessa haettiin vastausta kysymyksiin: miten nuori palkansaaja suhtautuisi työnsä jatkamiseen jos hänellä ei olisi enää taloudellista pakkoa tehdä töitä ja mitkä yksilölliset taustatekijät lisäsivät ansiotyökeskeisyyttä nuorilla suomalaisilla palkansaajilla. (Turunen 2009.)

Ansiotyökeskeisyyttä tutkimuksen mukaan lisäsivät koettu työtyytyväisyys ja ansiotyön tärkeys elämänalueena sekä bruttokuukausitulojen määrä. Ansiotyötä erittäin tärkeänä elämänalueena pitävät olivat luonnollisesti myös työkeskeisempiä kuin ne, joille ansiotyö ei ollut niin tärkeä elämänalue. Tämä yhteys näyttäisi voimistuneen viimeisimmässä kyselyssä (2003). Tämän lisäksi alimpiin tuloryhmiin kuuluminen oli myös yhteydessä suurempaan työkeskeisyyteen molemmissa kyselyissä. He siis sitoutuvat vahvasti työhönsä, vaikka siitä ei olisi niin isoa taloudellista hyötyä heille. Jälkimmäisessä kyselyssä tilastollisesti merkitseviä eroja löytyi lisäksi siitä, että työn autonomia lisäsi työkeskeisyyttä. Koettu autonomia omassa työssä on vahvistanut työhön sitoutumista myös aikaisempien tutkimusten mukaan. (Turunen 2009.)

Sukupuolta, ikää ja ammattiluokkaa on pidetty aikaisemmassa tutkimuksessa keskeisinä yksilöiden työorientaatioiden kannalta (Turunen 2012). Halman ja Müller (2006) sekä Ester ym. (2006) ovat havainneet, että nuoremmille työntekijöille työn sisältö on tärkeämpi kuin vanhemmille henkilöille. Samoin on todennut myös Inglehart (1997), joka korostaa iän merkitystä työn kannalta. (ks. Turunen 2012, 34). Turusen (2012) mukaan ammattiluokat ovat myös aikaisemmassa tutkimuksessa eronneet toisistaan työorientaatioiltaan. Ylemmissä ammattiluokissa on perinteisesti arvostettu enemmän työn sisäisiä päämääriä, kuin alemmissa ammattiluokissa. (Turunen 2012, 32-35.)

Työnantajan näkökulmasta y-sukupolvea on tarkastellut Charlotta Niemistö (2011), joka tutki väitöstutkimuksessaan suomalaisten yritysten henkilöstöpolitiikan muutosta proaktiivisemmaksi ja strategisemmaksi. Tärkeimmiksi syiksi muutokseen hän listaa tarpeen vaalia yritysten imagoa ja houkuttelevuutta työnantajana. Tällä varmistetaan myös parhaiden osaajien rekrytointi ja yrityksen

avainhenkilöiden pysyvyys organisaation palveluksessa. Niemistön väitöstutkimuksen mukaisesti työntekijöiden vaatimuksien lisäksi muun muassa kansallinen perhepolitiikka edellyttää uudenlaista aktiivisuutta yrityksiltä. (Niemistö 2011.)

Amerikkalaisessa tutkimustraditiossa nuorten työasenteita on tutkittu enemmän kuin suomessa. Edelliset suomalaiset tutkimukset yksilönäkökulmasta eivät ole tuoreita mutta nuorten työasenteista erikseen tehtyjä suomalaisia uudempia tutkimuksia ei juuri ole saatavilla. Tämä voi kertoa siitä, että nuorten suhtautumisessa työhön ei ole juurikaan muutosta, vaan työ itsessään on nuorille tärkeä arvo. Muutosta voi sen sijaan olla tapahtunut juuri toiveissa ja odotuksissa työn tai esimerkiksi työn joustavuuden suhteen.

Tapscott (2010) on tutkinut y-sukupolvea eli vuonna 2007 olleita 16–29-vuotiaita kahdessatoista eri maassa, joissa ei tosin ollut Suomi mukana. Hänen tutkimiansa nuorten eli nettisukupolven edustajien toiveita työelämästä kuvaa leimallisesti työnteon vapaus. Yli puolet haluaa työskennellä muualla kuin toimistossa. Kyselyyn vastanneista 69 prosentista nuoria haluaa itse päättää missä työskentelee ja milloin. Heille tärkeitä sitouttamisen keinoja ovat työajan joustot ja luontoisedut. Toisena keskeisenä toiveena nettisukupolvelle työelämässä on yhteistyö. Tutkimuksen mukaan 26 prosenttia nuorten sukupolven edustajista tekee töitä mieluummin ryhmässä kuin itsekseen, kuin tutkimuksen suurien ikäluokkien (42–62-vuotiaiden) mielestä vain 17 prosenttia oli sitä mieltä. (Tapscott 2010, 177–183.) Työuran alkuvaiheessa kun kokemusta työstä ei ole vielä samalla tavalla kuin työuran loppupuolella, on myös luonnollista tehdä enemmän yhteistyötä.

Twenge (2010) on käynyt läpi tutkimuksia eri sukupolvien työasenteiden eroavaisuuksista. Twenge (2010) käyttää nuorista vuosien 1982 jälkeen syntyneistä termiä GenMe. Tutkimusten mukaan nuoret eivät koe työtä keskeiseksi elämänalueeksi, vaan arvostavat enemmän vapaa-aikaa verrattuna muihin sukupolviin. Tämän johdosta nuorempia sukupolvia, on yhä vaikeampi motivoida. He eivät ole lisäksi halukkaita työskentelemään kovasti. Tutkimuksissa on kysytty nuorten asenteita, ja onkin hankala ennustaa miten asenteet näkyvät lopulta käyttäytymisenä. Tutkimukset nuorten työasenteista ovat sijoittuneet Amerikkaan, joten ne eivät ole sellaisinaan vertailukelpoisia eurooppalaisten tai suomalaisten nuorten työasenteisiin. Kaiken kaikkiaan Amerikassa työhön käytettyjen tuntien määrä on lisääntynyt, joka ei tue tätä nuorten asenteiden muutosta työkäyttäytymisen muutoksena. (Twenge 2010, 201–210.)

Amerikkalaisten nuorten työasenteiden tutkimuksessa toisena tutkimustuloksena havaittiin, että GenMen raportoitiin kokevan korkeampaa työtyytyväisyyttä kuin muiden sukupolvien. Mielenkiintoista onkin, että GenMe ei koe työn tekemistä yhtä tärkeäksi elämänalueeksi kuin muut

sukupolvet mutta samaan aikaan siitä työstä, jota he tekevät, he myös kokevat korkeampaa työtyytyväisyyttä kuin muut sukupolvet. Samassa tutkimuksessa tutkittiin myös nuorten sisäisiä ja ulkoisia työhön liittyviä arvoja mutta niiden osalta ei löydetty mitään sukupolvien eroihin liittyviä tekijöitä. (Twenge 2010, 208.) Twenge ehdottaakin, että yritysten pitäisi keskittyä vahvemmin työ- ja vapaa-aika kysymysten huomioimiseen ja joustaviin aikatauluihin. Tutkimustulos nuorten korkeasta työtyytyväisyydestä kertoo, että ne nuoret työntekijät, jotka ovat tyytyväisiä työhönsä, tulevat luultavasti myös pysymään organisaation palveluksessa.

3.5 Motivaatio

Motivaatio tehdä asioita ja etenkin työtä riippuu hyvin monista asioista, eikä se ole yksiselitteinen käsite. Sana motivaatio on alun perin johdettu latinan kielen sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikkumista. Pohjimmiltaan motivaatiossa on kyse siitä, mikä saa ihmisen liikkumaan kohti tavoitteitaan. Sillä voidaan kuvata käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. Motivaation kantasana on motiivi, josta puhuttaessa viitataan tarpeisiin, haluihin, vietteihin, sisäisiin ylläkkeisiin sekä palkkioihin ja rangaistuksiin. Motiivit ohjaavat ja ylläpitävät ihmisen käyttäytymisen suuntaa. Motiivit voivat olla joko tiedostettuja tai tiedostamattomia yksilön tavoitteita. Motivaation tutkiminen on hankalaa, koska ihmiset eivät aina ole tietoisia käyttäytymisensä taustalla ohjaavista motiiveista tai tavoitteista. (Steers, Porter & Bigley 1996, 8.)

Motivaatiota voidaan kuvata, erilaisten motiivien aikaansaamaksi tilaksi. Tällöin määrittelyn lähtökohtana on yksilön kokonaistila tai tavoitteellista toimintaa ohjaavat prosessit. Motivaatiotilan määritelmää yhdistävät kolme ominaisuutta, jolla motivaatiota kuvataan. Ensimmäisenä on vireys, joka ohjaa ja energisoi ihmistä käyttäytymään tietyllä tavalla. Vireystila kuvaa myös sitä, miten kovasti henkilö on valmis ponnistelemaan tavoitettaan kohti. Toiseksi motivaatioon vaikuttaa yksilön suunta, jota kohti hänen käyttäytymisensä suuntautuu. Kolmantena motivaatiota joko pitää yllä tai vähentää systeemiorientoituminen. Systeemiorientoitumisella tarkoitetaan systeemiä, jonka yksilö ympäristöineen muodostaa. Ympäristön palauteprosessin kautta yksilön motivaatio vahvistuu vireyden ja suunnan lisääntymisellä tai ympäristöstä tulevien viestien kautta hänen motivaationsa suunta ja ponnistelut ohjautuvat muualle. (Steers, Porter & Bigley 1996, 8-9; Robbins & Judge 2010, 86-86.)

3.5.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Saavatko motivaatiota ohjaavan liikkeen aikaan ihmisen sisäiset tekijät kuten tarpeet vai ulkopuolelta yksilöä ohjaavat asiat, ympäristötekijät kuten palkkiojärjestelmät tai työn luonne. Palkkiojärjestelmän kannustimet ennakoivat palkkiota ja virittävät yksilön suuntaamaan toimintansa kohti tavoitteita. Tavoitteen saavutettuaan yksilön motivaatio vahvistuu palkkion myötä. Kannustimet voivat tuottaa yksilölle sisäistä tyydytystä esimerkiksi työn iloa ja onnistumista tai ulkoista hyötyä, konkreettisen palkkion myötä. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio eivät olekaan täysin erillisiä vaan ne täydentävät toisiaan ja voivat vaikuttaa myös yhtäaikaaisesti. Silloin kun yksilön sisäiset henkilökohtaisesti tärkeät arvot ja tarpeet ohjaavat toimintaa, voidaan puhua sisäisestä motivaatiosta. Sisäiset motivaatiotekijät ovat subjektiivisia, pitkävaikutteisempia ja ne välittyvät tunteiden muodossa esimerkiksi työn ilona tai tyytyväisyytenä. Ne liittyvät usein työn sisältöön kuten työn monipuolisuus, vaihtelevuus, haasteellisuus ja itsenäisyys. Sisäinen motivaatio on yhteydessä itsensä toteuttamisen ja kehittämien tarpeisiin eli se tyydyttää ylimmän asteen tarpeita. Sisäisesti motivoituneella työntekijällä on uuden oppimisen ja työssään kehittymisen haluja, hän haluaa usein tehdä myös merkittävää työtä. Sisäisen motivaation vastakohtana pidetään ulkoista motivaatiota, jolloin yksilön tekemistä motivoivat hänen ulkopuoliset tekijät. Sellaisia voisivat olla esimerkiksi työstä saadut taloudelliset edut tai työyhteisön yhteishenki. Ulkoiset palkkiot ovat usein lyhytkestoisia. Ne ovat objektiivisia, esimerkiksi esineitä tai tapahtumia, ja ovat johdettavissa työympäristöstä käsin. Ulkoiset motivaatiotekijät tyydyttävät alemman asteen tarpeita kuten ravinnon, turvallisuuden tunteen tai yhteenkuuluvuuden tarpeita. (Ruohotie 1998, 37–40.)

Sekä sisäisellä että ulkoisella motivaatiolla on joka tapauksessa vaikutuksensa yksilön työsuoritukseen. Sisäisten ja ulkoisten motivaatiotekijöiden erottaminen on tärkeää, koska ne vaikuttavat eri tavoin. Sisäisiin motivaatiotekijöihin panostamalla työnantaja saa usein myös tehokkaampia ja pitkäkestoisempia vaikutuksia kuin lisäämällä ulkoisia palkkiota. Yksitoikkoinen työ vaatii enemmän panostuksia ulkoisiin palkkioihin, jotta saadaan työntekijöiden motivaatio pysymään. Ruohotien mukaan on osoitettavissa, että motivaation kasvaessa myös suoritustaso nousee. Lämsän ja Hautalan (2005) mukaan työntekijä säilyttää työpaikkansa käyttämällä noin 20–30 prosenttia kyvyistään. Motivoituneena hän voisi käyttää 80–90 prosenttia kyvyistään. (Ruohotie 1998, 37–40, Lämsä & Hautala 2005, 90).

3.5.2 Työmotivaatio

Työmotivaatioita on tutkittu paljon jo 1950-luvulta lähtien ja aiheesta löytyy useita eri teorioita. Teoriat ovat erilaista ja kuvaavat motivaatioita erilaisista lähtökohdista käsin, yhdistävänä tekijänä on kuitenkin kaikkien tavoite saada ihmiset motivoitumaan ja työskentelemään siten myös tehokkaammin. Teorioita on kritisoitu ja kyseenalaistettu, eikä työmotivaatioita voida täysin selittää yhdelläkään teorialla. Niiden avulla voidaan kuitenkin edelleen selittää niitä tekijöitä, joilla on vaikutusta yksilön työmotivaatioon.

Työmotivaatiotekijöitä voidaan ryhmitellä eri tavoin. Yksittäiset teoriat työmotivaatiosta jaetaan kahteen ryhmään, jotka ovat työmotivaation sisältöteoriat (tarveteoriat) ja työmotivaation prosessiteoriat (kognitiiviset teoriat). Sisältöteoriat painottavat työn sisällöllisten tekijöiden vaikutusta työmotivaatioon. Mitkä ovat siis sellaisia syitä, jotka aikaansaavat ja ylläpitävät motivaatiota. Näiden syiden perustana ovat sisältöteorioiden mukaan ihmisen tarpeet. Siksi teorioita voidaan kutsua myös tarveteorioiksi. Työmotivaation prosessiteoriat taas perustuvat kognitiiviseen psykologiaan ja niitä voidaan kutsua myös kognitiivisiksi teorioiksi. Nämä teoriat ovat kiinnostuneita ihmisen tiedollisista ajattelu- ja päättelyprosesseista. Yksilö siis arvottaa työhön liittyviä seikkoja ja tämä arvottaminen on motivaation taustalla. Teorioiden avulla selitetään työmotivaation suuntaa, voimakkuutta ja pysyvyyttä sekä näiden keskinäisiä vaikutuksia. (Steers, Porter & Bigley 1996, 13-20.)

Sisältöteorioista esittelen seuraavaksi kaksi keskeisintä, Maslow'n tarvehierarkian ja Hertzbergin työn motivaatio- ja hygienteorijoiden teorian. Lisäksi sivuan McClellandin (1971) suoritusmotivaatioteoriaa, jossa hän korostaa suoriutumisen tarpeen tärkeyttä. Tutkielman kiinnostuksen kohteena ovat asenteet, joiden voidaan ajatella ilmenevän yksilön taustalla vaikuttavien tarpeiden kautta. Prosessiteorioista tunnetuimpia ovat Vroomin (1964) odotusarvoteoria, Mowdayn (1978) oikeudenmukaisuusteoria ja Locken & Latham (1990) päämääräteoria. Näitä en esittele tässä tarkemmin, koska niitä on yleisesti kritisoitu hyvin kapeasta ihmiskuvasta ja siitä, että ne eivät huomioi riittävästi yksilön sosiokulttuurisen taustan ja tunteiden vaikutuksia motivaatioon. Tällöin ihminen nähdään hyvin järkipäisenä ja laskelmoivana tehdessään valintoja motivaation taustalla. (Steers, Porter & Bigley 1996, 20-95.)

Abraham Maslow esitteli laajasti tunnetun motivaatioteorian, joka perustuu yksilön tarvehierarkiaan jo vuonna 1943. Maslow'n mukaan yksilöitä motivoivat tarpeet, jotka hän on jakanut viiteen eri asteikkoon. Alimman tason tarpeiden ollessa tyydytettyjä, ne eivät enää riitä motivoimaan ihmistä ja hän siirtyy tyydyttämään seuraavan tason tarpeitaan. Yksilöt tavoittelevat aina tarvehierarkian

seuraavaa tasoa kuin edellinen on tyydytetty. Ihmistä voivat motivoida useammat tarpeet samanaikaisesti, eikä hierarkia siten ole joustamaton. Yksilön tavoittelussa ylemmän hierarkian tavoitteita, voivat alemman tason tarpeet jäädä samalla täyttymättä. (Maslow 1943, 370–396.)

Tarpeet ovat tärkeysjärjestyksessä fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, sosiaaliset tarpeet, arvostuksen tarpeet ja viidentenä itsensä toteuttamisen tarpeet. Teoria ei ollut alkujaan tehty työelämän tarpeisiin mutta sitä on sovellettu paljon työmotivaatioon. Siirrettäessä teoria työelämään, selvää on, että alemmat tarpeet ovat usein tyydytettyjä ja mielenkiinto on kohdistunut motivoimaan ylempien tarpeiden tyydyttämistä. Silloin kun motivaation lähteeksi työelämässä asetetaan tavoitteiden saavuttaminen ja niiden arvioinnissa käytetään erilaisia palaute- ja arviointijärjestelmiä, voidaan ajatella tyydytettävän juuri ihmisen arvostuksen tarpeita. Itsensä toteuttamisen tarpeisiin voidaan laskea kuuluviksi esimerkiksi kehittymismahdollisuudet työssä, urakehitys ja sitoutuminen. (Maslow 1943, 370–396.)

Maslow'n tarvehierarkia korostaa yksilöllisiä tarpeita, kun taas työelämässä on siirrytty määrittelemään tarpeita siten, että voidaan saavuttaa ryhmäkohtaisia tavoitteita. Toisaalta myös työtehtävien muutokset aiheuttavat jatkuvasti uusia tarpeita. Maslow'n tarvehierarkiaa on kritisoitu etenkin liiallisesta yksilön korostamisesta, jolloin työtehtäviä muokataan vastaamaan yksittäisen työntekijän tarpeita. Kyseenalaista on myös pystyykö teoria huomioimaan riittävästä nykypäivän globaalin työelämän vaatimuksia, jossa monikulttuurisuus tuo eteen erilaisten kulttuurien erilaisia arvoja ja tarpeita.

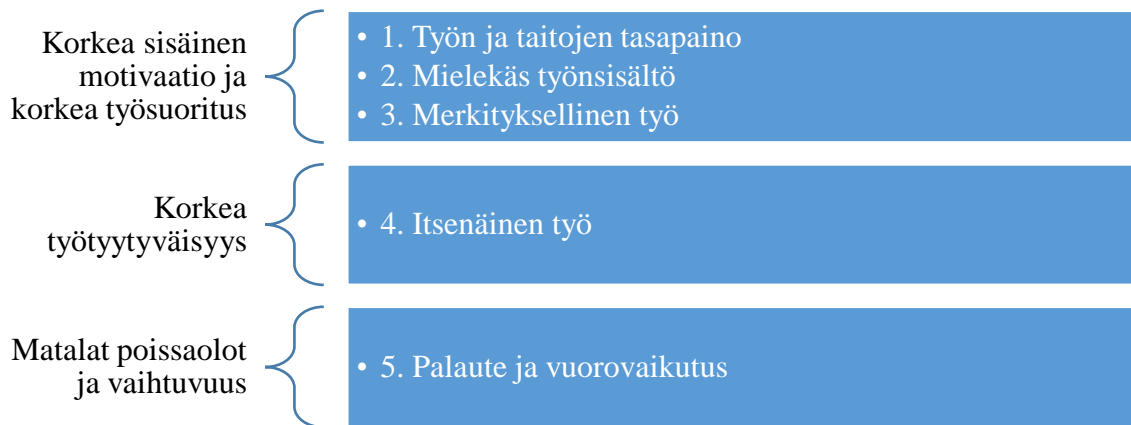
Työn motivaatio- ja hygieniehtekijöiden teorian Frederick Herzberg esitteli kollegoineen vuonna 1959. Teoria on paremmin sovellettavissa työelämään kuin Maslow'n tarvehierarkia, se jakaa työmotivaation sisältöön vaikuttavat tekijät kahteen luokkaan. Herzberg jakoi työn tyytyväisyyttä lisäävät tekijät motivaatiotekijöihin ja tyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät olosuhde- eli hygieniehtekijöihin. Motivaatiotekijät liittyvät itse työhön ja niihin vaikuttamalla voidaan lisätä työntekijän työhön liittyvää tyytyväisyyttä ja myönteistä asennetta. Hygieniehtekijät eivät liity suoranaisesti työhön vaan fyysiseen ja psykososiaaliseen työympäristöön. Tällaiset työn ulkopuoliset tekijät heikentävät motivaatiota, lisäävät tyytymättömyyttä ja aiheuttavat kielteistä asennoitumista. Eri luokissa vaikuttavat eri tekijät, jotka vaikuttavat tyytyväisyyteen ja –tyytymättömyyteen. Herzbergin mukaan hygieniehtekijöihin vaikuttamalla voidaan lisätä tyytyväisyyttä lyhyellä aikavälillä mutta ne eivät pitkällä aikavälillä tuota kuitenkaan tyytyväisyyttä. Kun hygieniehtekijät ovat hyvällä tasolla, voidaan motivaatiotekijöiden avulla lisätä tyytyväisyyttä. Tyypillisenä esimerkkinä tästä toimii palkka, jota lisäämällä lisätään tyytyväisyyttä hetkellisesti mutta sen vaikutus unohtuu hyvin nopeasti. Palkan pitää kuitenkin olla kohtuullisella tasolla muuten se aiheuttaa

tyytymättömyyttä. Kun taas vaikuttamalla itse työhön liittyviin motivaatiotekijöihin kuten lisäämällä työn vastuuta tai mahdollisuuksia kehittyä työssään, voidaan lisätä yksilön tyytyväisyyttä pitkäksi ajaksi. Näin ollen molempien tekijöiden sekä motivaatio- että hygieniatekijöiden tulee olla tasapainossa samanaikaisesti. (Hertzberg, Mausner ja Snyderman 1959, 97–103.)

Tutkimuksien avulla ei ole voitu kuitenkaan varmuudella näyttää toteen, että Herzbergin teorian mukaisesti työtyytyväisyys vaikuttaisi suoraan työsuoritukseen. Ei olekaan selvää kummalla on enemmän vaikutusta hyvään työsuoritukseen, työntekijän työtyytyväisyydellä vai aiheuttaako hyvä työsuoritus tyytyväisyyttä. Lisäksi useat tutkijat ovat esittäneet, että malli ei ota riittävästi huomioon yksilöllisiä eroja, eikä sitä voi siten hyödyntää kaikkiin työntekijöihin. Teorian avulla voidaan kuitenkin osoittaa, että työmotivaation taustalla vaikuttavat monenlaiset tekijät, eikä kyseessä ole yksiselitteinen ilmiö. (Steers, Porter & Bigley 1996, 17-18.)

David McClelland (1971) on korostanut voimakkaasti suoriutumisen tarvetta motivaation lähteenä. Se tarkoittaa yksilön voimakasta tarvetta ylittää itsensä ja halua menestyä. Motivaation lähteenä on monimutkainen ja mahdollisimman haasteellinen työn sisältö. Työn suorittaminen itsessään ja siitä saadut saavutukset toimivat tällöin ulkoisia tekijöitä kuten rahaa parempina motivaattoreina. Korkea suoriutumisen tarve näkyy siinä, että henkilö on hyvin kiinnostunut suoriutumaan työstään hyvin. Hän hakeutuu hyvin haastaviin tehtäviin ja usein myös pysyy niissä pitkään. Olennaista on voimakas keskittyminen, halu ottaa kokonaisvastuuta, palaute sekä aseman ja arvostuksen saaminen. Suoriutumisen lisäksi yksilöä voivat motivoida myös tarve vallankäyttöön tai tarve sosiaalisiin suhteisiin. Valta liittyy arvostukseen ja sosiaaliseen asemaan. Tarve sosiaalisiin suhteisiin taas korostaa ihmissuhteiden tärkeyttä motivaation lähteenä. (David McClelland 1971; 1985.)

Hackman ja Oldham (1975) ovat tutkineet työn ominaisuuksien vaikutuksia työkäyttäytymiseen kuten työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen, työsuoritukseen, henkilöstön poissaoloihin ja vaihtuvuuteen. Heidän tutkimuksensa pohjalta laatiman mallin mukaan voidaan lisätä henkilöstön työviihtyvyyttä, tuloksentekokykyä ja vastuuta työstään, silloin kun työ täyttää seuraavat viisi vaatimusta (kuvio 5).



Kuvio 5. Työn ominaisuuksien ja työn tuottamien tulosten väliset suhteet. (Hackman ja Oldham 1975, 159–168.)

Työ ja sen vaatimat taidot ovat tasapainossa silloin kun työntekijällä on riittävät valmiudet työn suorittamiseksi. Riittävät valmiudet sisältävät työntekijältä erilaisten taitojen, toimintojen, kykyjen ja osaamisen käyttöä. Työ on usein silloin mielekästä kun se on riittävän vaativaa ja edellyttää omien taitojen käyttöä. Työn ei silti tule olla liian yksinkertaista mutta ei toisaalta niin vaikeakaan, että työntekijä kokee turhautuvansa, eikä pysty silloin onnistumaan työssään. Työnsisältö taas on silloin mielekäs kun se muodostaa kokonaisuuden ja sisältää erilaisia vaativampia ja rutiininomaisia tehtäviä sopivassa suhteessa. Kolmas tekijä, työn merkityksellisyys kuvaa sitä, miten merkitykselliseksi työntekijä kokee työnsä. Merkityksellisyyttä työhön voi lisätä se, kun ymmärtää työn vaikutukset muihin ihmisiin tai organisaatioihin. Jos työ on täysin turhauttavaa, edes hyvä palkka ei tuo välttämättä riittävästi mielekkyyttä tekemiseen. (Hackman ja Oldham 1975, 159–168.)

Neljäs vaatimus on riittävän itsenäinen työ. Työ on itsenäistä silloin, kun työntekijä voi itse määrätä tekemisensä tahdin, aikataulun ja valita itse työmenetelmänsä. Itsenäinen työ kasvattaa myös vastuuta. Viimeisenä vaatimuksena on työstä saatu palaute ja vuorovaikutus. Työntekijän kehittymisen kannalta on tärkeää, että hän saa palautetta tehdystä työstään. Palautteenanto on hyvä tehdä keskustellen, ja muutenkin on tärkeä lisätä vuorovaikutusta muiden ihmisten kanssa. (Hackman ja Oldham 1975, 159–168.)

Kolme ensimmäistä työn vaatimustekijää kuvaavat sitä, miten mielekkääksi työ koetaan. Neljäs tekijä kuvaa sitä, missä määrin työntekijä kokee itse olevansa vastuussa työnsä tuloksista. Viides tekijä ilmaisee työntekijän tietoisuutta siitä, miten tehokkaasti hän tekee työnsä. Silloin kun nämä tekijät ovat kunnossa, työ koetaan palkitsevaksi, siihen löytyy motivaatiota ja usein se lisää myös sitoutumista. Tämä näkyy organisaation saamana hyötynä siten, että mitä enemmän työ sisältää edellisiä piirteitä, sitä paremmin työntekijät suoriutuvat työstään ja ovat tyytyväisempiä. Kolme

ensimmäistä tekijää näyttäytyvät työntekijöiden korkeana sisäisenä motivaationa ja korkeatasoisena työsuorituksena. Neljäs työn ominaisuustekijä eli itsenäinen työ tuottaa korkeampaa työtyytyväisyyttä. Kun taas viidentenä palaute ja vuorovaikutus vähentävät henkilöstön poissaoloja ja vaihtuvuutta. Hackman ja Oldham (1975) muistuttavat, että ihmiset suhtautuvat työhönsä hyvin eri tavoin. Sellaiset ihmiset, jotka haluavat kehittyä työssään suhtautuvat myös myönteisemmin vaativiin ja monipuolisiin työtehtäviin. (Hackman ja Oldham 1975, 159–168.)

3.6 Sitoutuminen

Sitoutuminen ei ole yksiselitteinen käsite. Se, miten sitoutumista voidaan mitata, on tutkittu hyvin monin eri tavoin. Sitoutumisen malleja, niiden muokkausta eteenpäin ja kritiikkiä malleja kohtaan on esitetty runsaasti. Tässä tutkielmassa en pysty niitä kaikkia ottamaan esille vaan käyn seuraavaksi läpi sitoutumisen käsitettä, jonka jälkeen esittelen tähän tutkielmaan liittyvät sitoutumisen mallit. Sitoutuminen voidaan jakaa työhön sitoutumiseen ja työorganisaatioon sitoutumiseen vaikka ne ovat osittain myös päällekkäisiä. Käytän tässä tutkielmassa tätä jakoa, koska siten vaikeasti eriteltävää kokonaisuutta on helpompi tarkastella ja jäsentää.

Yksilön sitoutuminen voi olla luonteeltaan hyvin erilaista. Tästä näkökulmasta ihmisen sitoutumista organisaatioon kuvaan kolmen eri sitoutumisteorian avulla. Varhaisimpia malleja yrittää ymmärtää yksilön organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat Beckerin (1960) Side bet – teoria ja Mayer ja Allenin (1984) moniulotteisen sitoutumisen malli, josta käytetään myös nimitystä kolmen komponentin malli. Uusimpana organisaatiositoutumisen rakentumista kuvaavana mallina käsittelen vielä Kellin ja Motowildon (2012) neljän komponentin mallin, joka selittää ehkä parhaiten tämänhetkistä näkemystä yksilön sitoutumisen luonteesta organisaatioon. Lopuksi käyn vielä läpi sitoutumisen vaikutuksia organisaatioon ja sitä, mitä tarkoitetaan psykologisella sopimuksella sitoutumisen yhteydessä.

Sitoutuminen on moniulotteinen käsite ja sen määrittely yksiselitteisesti on erittäin hankalaa. Sitoutumisella kuvataan ihmisen ja kohteen psykologista yhteyttä. Organisaatiokäyttäytymisen alueella sitoutumisella tarkastellaan ihmisen suhdetta työntekoon. Myös yksilön työasenteet lasketaan kuuluvaksi sitoutumiseen. Työhön sitoutunut henkilö on omistautunut työlleen ja sitoutumisen perustana ovat sisäsyntyiset intressit kuten innostus työhön ja mielenkiinto työtehtävien tekemiseen. Työhönsä sitoutunut henkilö saa tyydytystä työsaavutuksista, paneutuu kokonaisvaltaisesti työhönsä ja tuntee vastuuta työstään. Sitoutuminen näyttäytyy myös tehokkuutena ja innokkuutena kehittää

työtään sekä työyhteisöään. Silloin kun yksilö tekee työnsä mutta ei osoita kiinnostusta tai halukkuutta työtään kohtaan, hän hyväksyy työnsä mutta ei ole erityisen sitoutunut siihen. Sitoutumisen vastakohta on vastustaminen. Se voi ilmetä esimerkiksi työn tekemisen viivyttelynä tai vetäytymisenä. Silloin yksilö pyrkii aktiivisesti välttämään häneltä odotetun työn tekemisen. (Lampikoski 2005, 49; Lämsä & Hautala 2005, 92.)

Sitoutumisen luonnetta kuvaavien teorioiden lisäksi Lämsä ja Hautala (2005) erottavat sitoutumisen käsitteestä vielä kaksi muuta keskeistä ominaisuutta, jotka ovat sitoutumisen kohde ja sitoutumisen voimakkuus. Arvioitaessa sitoutumisen kohdetta tarkastellaan tarkemmin sitä, mihin ihminen oikeastaan sitoutuu sitoutuessaan. Yksilön sitoutuminen voi olla myös eriasteista, jolla voidaan kuvata sitoutumisen voimakkuutta. Sitoutumisen voimakkuutta voidaan selventää Aristoteleen antiikin aikana kehittämän hyveteorian avulla. Tämän teorian avulla voidaan pohtia sitä, millaista on sopiva ja tarkoituksenmukainen sitoutuminen. Aristoteelisessa ajattelussa hyve nähdään eräänlaisena keskivertona, jossa keskeistä on kohtuullisuuden noudattaminen. Sitoutumisessa siis kohtuullisuus on paikallaan mutta sen arvioiminen voi olla vaikeampaa. Sitoutumisen luonne voidaan jakaa palkkio- tai luottamusperusteiseksi sitoutumisen luokittelumalliksi, jonka pohjalla on hyveteoreettisen kohtuullisuuden ajatus. (Lämsä ja Hautala 2005, 94–95.)

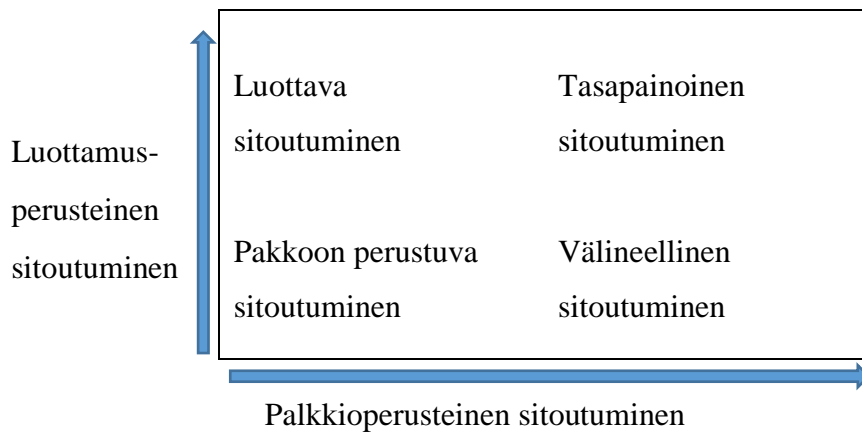
Cohenin (2004) mukaan yksilöt voivat olla sitoutuneita organisaatioissa useimpiin eri kohteisiin samanaikaisesti. Eri kohteita voivat olla organisaatio, ura, työ, pienryhmä tai ammattiyhdistys. Itse organisaatiossa sitoutumiskohteita voivat olla organisaatio, työpaikka, yksikkö, tiimi, projekti, esimies tai kollegat. (kts. Lampikoski 2005, 51.)

Lämsä ja Savolainen (2000) ovat kehittäneet sitoutumisen luokittelumallin viitekehyksen. Se pohjautuu heidän haastattelututkimukseensa johdon sitoutumisesta strategisen muutoksen yhteydessä. Palkkioperusteisen sitoutumisen lähtökohtana ovat nimensä mukaisesti palkkionsaantimahdollisuudet. Palkkiot ovat aineellisia, sosiaalisia tai psykologisia tunnustuksia tehdystä työstä. Aineelliset palkkiot ovat erilaiset kannusteet, palkka ja muut materiaaliset edut. Sosiaalisia palkkioita sen sijaan ovat sosiaalisten suhteiden kautta syntyvät palkkiot, kuten hyvä työilmapiiri. Psykologisiin palkkioihin taas lukeutuvat kehittyminen ja muut itsensä toteuttamisen mahdollisuudet. (Lämsä ja Savolainen 2000, 297–306.)

Palkkioperusteisen sitoutumisen ollessa matala, sitoutuminen perustuu lähinnä paktoon tehdä työtä. Ihmisellä ei ole moniakaan syitä pysyä työpaikassaan ja työskennellä saavuttaakseen tavoitteitaan, joten kynnys lähteä työpaikasta ja sitoutuminen siihen sekä työhön on matala. Kun taas palkkioperusteisen sitoutumisen ollessa korkea, sitoutuminen on luonteeltaan välineellistä. (kuvio 6).

Sitoutumisella on välinearvo, joka mahdollistaa henkilölle itselleen tärkeän päämäärän saavuttamisen. Henkilö vertaa tekemäänsä työtä saamiinsa palkkioihin ja jos hän kokee saaneensa siitä riittävästi hyötyä vertaamalla hyötyä vaikka kollegan vastaavaan palkkioon, oletetaan henkilön sitoutuvan. Lämsän ja Savolaisen (2000) haastattelemat johtajat kuvasivat palkkioperustaista sitoutumistaan laajasti juuri välineellisellä tavalla ja heidän perustelunsa näyttivät olevan hyvin rationaalisia. Ajaessaan strategista muutosta voimakkaasti läpi, he tulevat saamaan siitä onnistuessaan erityisen palkkion ja samalla sitoutuvansa organisaatioon. Jos tällainen välineellinen sitoutuminen muodostuu hyvin korkeaksi, henkilö voi ajaa voimakkaasti omia etujaan yhteisten tavoitteiden kustannuksella. (Lämsä ja Savolainen 2000, 297–306.)

Kun palkkioperusteinen sitoutuminen pohjautuu palkkioihin, niin luottamusperusteinen sitoutuminen edellyttää henkilön luottamusta työorganisaatioon ja usein johtoon. Se sisältää moraalisia ja tunneperäisiä aineksia, joiden vuoksi henkilö kiintyy työhön ja työpaikkaan. Ihminen kokee moraalisesti velvollisuudekseen suoriutua työstään hyvin. Moraalisten velvollisuuksien suorittaminen synnyttää työntekijälle myös oikeuksia, joista työorganisaation on huolehdittava. Tällaisia oikeuksia ovat esimerkiksi kannustava palkkaus, työntekijän kykyjä ja osaamista vastaavat työtehtävät ja työntekijöiden inhimillinen kohtelu. Luottamusperusteiseen sitoutumiseen liittyy hyvin oleellisesti juuri moraalisten velvollisuuksien ja oikeuksien tasavertaisuus ja vastavuoroisuus. Mitä korkeampaa yksilön luottamusperusteinen sitoutuminen on, sitä vahvemmin hän kokee myös saavansa vastinetta suorittamilleen velvollisuuksille ja olevansa innostuneempi työstään. Tutkimuksen johtajat kuvasivat usein tätä sillä, että he luottavat vahvasti esimieheensä ja kokevat luottamuksen olevan molemminpuolista. On tärkeää ymmärtää, että molemmat sitoutumisen muodot sekä palkkio- että luottamusperäinen sitoutuminen muodostavat tasapainoisen sitoutumisen perustan. Sitoutuminen ei koskaan perustu pelkkiin odotuksiin aineellisista palkkioista vaan työntekijät sitoutuvat myös luottamalla. (Lämsä ja Savolainen 2000, 297–306.)



Kuvio 6. Sitoutumisen luonne (Lämsä ja Savolainen 2000).

Morrowin (1993) mukaan työhön sitoutuminen on yksi haastavimmista organisaatiokäyttäytymisen tekijöistä. Morrow esittelee viisi työhön sitoutumisen universaalia ulottuvuutta: työetiikka, uraan sitoutuminen, työtehtäviin kiinnittyminen sekä kaksi viimeistä jatkuva ja affektiivinen organisaatioon sitoutuminen ovat sellaisia, joita käyn läpi seuraavaksi organisaatiositoutumisen yhteydessä. Työetiikalla Morrow tarkoittaa ”*astetta, missä määrin työntekijä uskoo työn tärkeyteen itsessään*”. Uraan sitoutumisella hän tarkoittaa uran tärkeyttä yksilön sitoutumisen kannalta. Työtehtäviin kiinnittymisen ulottuvuudella hän tarkoittaa sitä, missä määrin työntekijä uppoutuu päivittäisiin työtehtäviinsä. (kts. Turunen 2012, 19–21.) Lampikoski (2005) korostaa, että urasitoutunut henkilö on valmis vaihtamaan työpaikkaa, elleivät uratoiveet toteudu organisaatiossa. (Lampikoski 2005, 49).

Hälikkä (1999) on kuvannut kuusi sitoutumisen vyöhykettä seuraavasti:

1. ympäristövyöhyke
2. tekemisen vyöhyke
3. taitojen vyöhyke
4. uskomusten vyöhyke
5. samastumisen vyöhyke
6. ydinvyöhyke

Ympäristövyöhykkeellä sitoutuminen kohdistuu työympäristöön, työskentelypaikkakuntaan tai tiettyyn projektiin. Tekemisen vyöhykkeellä yksilön sitoutumista motivoi sosiaaliset suhteet, tekemisen laatu ja sisältö työssä. Taitojen vyöhykkeellä taidot ja pätevyys tuovat ansion, joka sitouttaa. Uskomusten vyöhykkeellä sitoutumisen taustalla ovat usko yhteisiin organisaation arvoihin ja periaatteisiin. Samastumisen vyöhykkeellä työ- ja ammattiroolit, työn kautta ansaittu asema tai yhteisön jäsenyys luovat sitoutumista. Ydinvyöhykkeellä sitoutumista tuovat tunne elämäntehtävästä,

kutsumuksesta työssä tai tunneyhteydestä työyhteisöön sekä sen mahdollistamasta turvallisuuden tunteesta. (kts. Lampikoski 2005, 48.)

Kuten edellä on kuvattu, käsitteellinen tarkastelu osoittaa, että sitoutuminen voisi tarkoittaa useitakin eri asioita. Ei olekaan kovin selvää millaisesta sitoutumisesta puhutaan, silloin kun puhutaan sitoutumisesta tai työhön sitoutumisesta. Työhön sitoutumisen käsite viittaa siihen missä määrin työntekijät haluavat yleensä osallistua palkkatyöhön. Tässä tutkielmassa sitoutuminen ymmärretään laajasti. Palkkatyöhön osallistumisen lisäksi työhön sitoutuminen tarkoittaa myös kiinnostusta työhön kohdistuvista odotuksista palkkioiden muodossa kuten taloudellisista eduista. Käyn seuraavaksi vielä läpi organisaatiositoutumisen käsitettä ja malleja tarkemmin.

3.6.1 Organisaatiositoutuminen

Organisaatiolla viitataan yleisesti työorganisaatioon ja organisaatioon sitoutuminen (*organizational commitment*) ymmärretään yleisesti työntekijän kiinnittymisenä organisaatioon siten, että hän haluaa toimia organisaation tavoitteiden mukaisesti ja kokee organisaation tavoitteilla olevan hänelle merkitystä. Organisaatioon sitoutumista on tutkittu paljon, etenkin sosiaalipsykologisen tutkimuksen piirissä. Sen mukaan sitoutumisessa on kyse yksilön ja jonkun organisaation välisestä suhteesta tai siteestä. (Jokivuori 2004, 284.) Organisaatiositoutumisen on havaittu olevan yhteydessä työtyytyväisyyteen, sairauspoissaoloihin, työpaikan vaihtamiseen ja vapaaehtoisuuteen tehdä ylimääräistä työtä. Näiden lisäksi työorganisaatioon sitoutuneet henkilöt edistävät organisaation innovatiivisuutta ja joustavuutta. (ks. Mathieu & Zajac 1990; Meyer & Allen 1997). Kiistanalaista sen sijaan on organisaatiositoutumisen yhteys työsuoritukseen tai yksilölliseen suorituskyykyyn organisaatiossa. Ei olekaan voitu osoittaa, että sitoutumisen ja tehdyn työsuorituksen välillä olisi yhteyttä. (ks. Becker, Billings, Evelenth & Gilbert 1996, 464). Kiianmaan (1996) mukaan tutkimusaiheena organisaatiositoutuminen on noussut kiinnostavaksi jo 1960-luvulla. Jolloin sen taustalla olivat suuryritysten synty ja niiden koon kasvaminen, koulutustason nousu ja palkkatyösuhteen yleistyminen. (Kiianmaa 1996, 148.)

Sitoutumisella organisaatioon tarkoitetaan enemmänkin vahvaa uskoa organisaation tavoitteisiin ja arvoihin sekä niiden hyväksymistä. Toisena sitoutumiseen sisältyy halu tehdä asioita organisaation hyväksi ja kolmantena vahva halu toimia organisaation jäsenenä. Sitoutuminen on lisäksi kognitiivinen ja asenteellinen käsite, joka perustuu tunteisiin esimerkiksi velvollisuudentunteeseen. (Lampikoski 2005, 46.) Cohen (2004) on kuvannut sitoutumista lojaliteettina organisaatiolle ja alttiutena pysyä organisaation palveluksessa. Hän jakaa sitoutumisen omistavaan sitoutumiseen (*engagement*) sekä arvositoutumiseen. Omistavalla sitoutumisella hän tarkoittaa sitoutumista omaan työhön ja uraan, jonka saavuttamisen myötä yksilö sitoutuu myös organisaatioon. Arvositoutuminen taas on yksilön sitoutumista organisaation arvoihin ja tavoitteisiin. (kts. Lampikoski 2005, 47.)

Sitoutumisen osoituksena organisaatiossa voidaan pitää Heikkilä ja Heikkilän mukaan (2005) ihmisten aktiivista toimintaa yhdessä. Silloin kun tuotetaan yhdessä sellaisia asioita, joita arvostetaan. Chris Argyris (1998) sijoittaa myös voimaantumisen (*empowerment*) sitoutumisen kontekstiin ja kuvaa sitoutumista ulkoisena ja sisäisenä prosessina. Ulkoista sitoutumista on työpaikoilla, joissa on käskyä ja kontrollointia – rakenne. Muut määrittelevät tällöin tehtävän sekä tehtävissä tarvittavan käyttäytymisen. Ylin johto määrittelee tavoitteet ja tavoitteen merkittävyyden. Työntekijät eivät välitä siitä, toteutuuko organisaation päämäärä vai ei ja heillä on vähän ideoita siitä, kuinka tilanne

pitäisi muuttaa. Sisäinen sitoutuminen merkitsee sitä, että henkilö sitoutuu projektiin kokonaan yksilölähtöisistä syistä. Sisäisessä sitoutumisessa henkilö itse määrittelee tehtävät ja niissä tarvittavan käyttäytymisen. Ylin johto sopii suorituksen tavoitteen yhdessä työntekijän kanssa. Työntekijä määrittelee tavoitteen merkittävyyden itse. Sisäisessä sitoutumisessa asianomainen henkilö on itse pääosassa. Organisaation jäsenien sitoutumista analysoitaessa, tulee selvittää työntekijöiden asenteet organisaatiota kohtaan. Argyris väittää, että yritysten toimintaohjelmissa tähdätään enemmän ulkoiseen kuin sisäiseen sitoutumiseen. Hän ehdottaa, että yritysten tulisi tunnistaa rajansa. Niiden tulisi muokata työn olosuhteet sellaisiksi, että ne rohkaisisivat sisäistä sitoutumista. Organisaation sitoutumisessa pitäisikin ottaa selville *millaisesta* sitoutumisesta on kyse. (Heikkilä ja Heikkilä 2005, 310–317; Argyris 1998.)

Sellaisilla aloilla, joilla hyvistä osajista on pulaa, halutaan ymmärrettävästi pitää kiinni hyvistä työntekijöistä ja sitouttaa ne, jotka ovat tuottavia ja tärkeitä organisaatiolle. Tutkijat eivät silti edelleenkään ole yksimielisiä siitä, mitä asioita sisältyy organisaatioon sitoutumiseen ja mitkä ovat ne tavat, joilla yksittäisen henkilön sitoutumista tulisi mitata. Sitoutumisen mittaamisella saadaan kuitenkin tietoa niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat työntekijän haluun toimia organisaation tavoitteiden mukaisesti ja antaa osaamisensa organisaation käyttöön.

3.6.2 Organisaatiositoutumisen keskeiset mallit

Esittelen seuraavassa organisaatiositoutumisen keskeisimmät mallit. Ensin käsittelen Side bet – teoriaa, sitten moniulotteisen sitoutumisen eli kolmen komponentin mallina ja viimeisenä neljän komponentin mallin. Näistä teorioista on käyty sitoutumisen tutkimuksen alkuajoista lähtien tutkijoiden piirissä paljon keskustelua ja yhtenäistä selvästi sitoutumista tunnistettavaa mallia ei ole pystytty luomaan.

3.6.2.1 Side bet – teoria

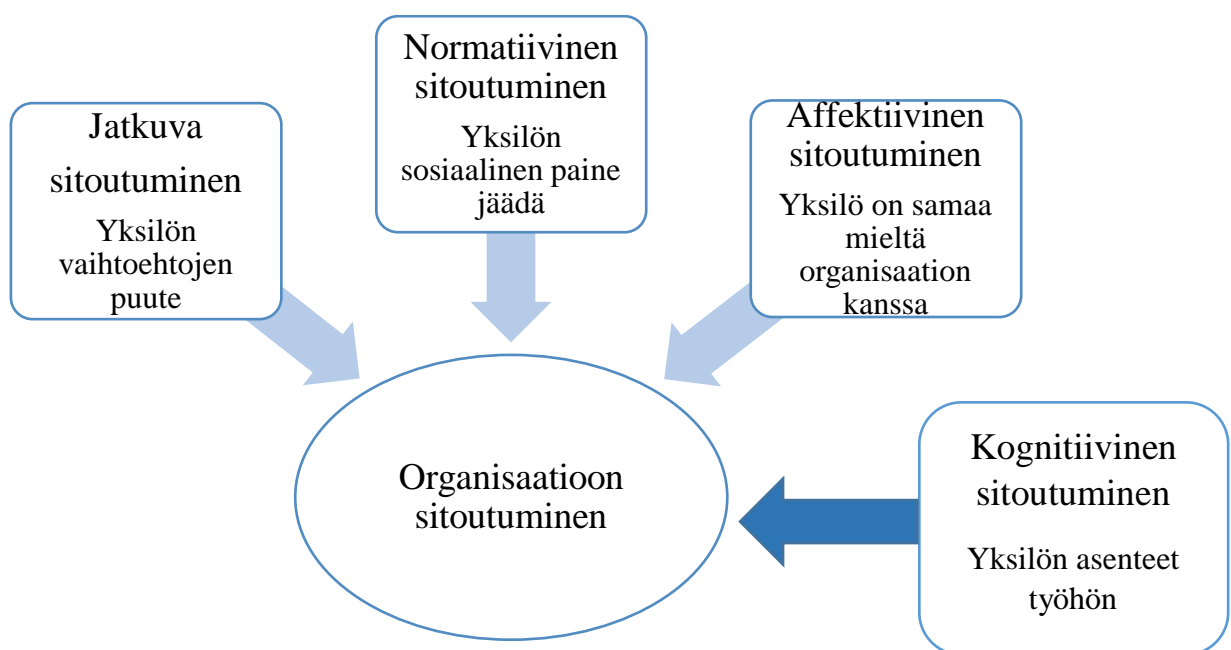
Ensimmäisiä organisaatioon sitoutumisen teorioita kehitti Becker (1960). Hänen Side bet – teorian on yksi ehkä tunnetuimpia varhaisia organisaatiositoutumisen teorioita. Becker kuvaa työntekijän sitoutumista organisaatioon piiloinvestointien (side bet) avulla. Piiloinvestoinneilla hän tarkoittaa etuuksia, joita työntekijä saa ollessaan organisaation jäsenenä ja jotka hän menettäisi siirtyessään pois organisaation palveluksesta. Työntekijä ikään kuin investoi organisaatioon ja investoinnit jäävät organisaatiolle samalla ne lisäävät myös työntekijät sitoutumista organisaatioon. Piiloinvestoinnit voivat olla hyvin erilaisia etuuksia mutta Becker kategorisoi ne seuraaviin viiteen ryhmään:

1. kulttuurin muodostamat odotukset
2. imagoon liittyvät asiat
3. organisaation omat sopimukset
4. oman aseman ylläpitämiseen liittyvät asiat
5. ei suoraan työhön liittyvät asiat.

Kulttuurin muodostamat odotukset ovat sellaisia yleisiä oletuksia yhteiskunnasta ja työssäkäynnin tavoista, joiden mukaan yksilöiden voidaan odottaa toimivan. Toimiminen näiden odotusten vastaisesta voi johtaa negatiivisiin seurauksiin yksilöiden kohdalla, seuraukset voivat olla myös kuviteltuja. Imagoon liittyvät asiat ovat yksilön maineen kannalta niin olennaisia, että ne edellyttävät yksilöä toimimaan tiettyjen odotusten mukaisesti. Organisaation omat sopimukset ovat organisaation kannustinjärjestelmiä tai muita käytäntöjä, joilla toivotaan sitouttavan yksilö organisaatioon. Oman aseman ylläpitämiseen liittyvät asiat ovat osaamista, jota yksilöllä on ja joiden avulla hän on saavuttanut asemansa organisaatiossa. Ei suoraan työhön liittyvät asiat, ovat sellaisia panostuksia, joita yksilö on uhrannut työtä varten kuten ostanut asunnon samalta paikkakunnalta kuin työ on. Becker on jaotellut yksilön tekemät piiloinvestoinnit edellisen mallin mukaisesti, hän ei silti väitä kategorian olevan tyhjentyvä, vaan ehdottaa, että piiloinvestointien kompleksiset yhdistelmät ja päällekkäisyydet itse asiassa vaan lisäävät sitoutumista. (Powell & Meyer 2004, 158–159.)

3.6.2.2 Kolmen komponentin malli

Varmasti tunnetuin ja ehkä myös eniten viitatuin organisaatiositoutumisen malli on Meyer ja Allenin (1984, 1991, Allen & Meyer 1994) 1980-luvulla kehittämänä kolmen komponentin malli, jolla he pyrkivät mittaamaan organisaatioon sitoutumista. He erottelevat sitoutumisen kolmeen eri ulottuvuuteen, jotka ovat jatkuvan, normatiivisen ja affektiivisen sitoutumisen komponentit. Kaikki kolme sitoutumisen ulottuvuutta voivat kehittyä eri tavalla ja ne voivat näyttäytyä työkäyttäytymisenä myös eri tavoin. (Powell & Meyer 2004, 159.)



Kuvio 7. Kolme tapaa sitoutua organisaatioon sekä myöhemmin liitetty kognitiivinen sitoutuminen (mukailtu Greenberg 1999).

Samoilla linjoilla on myös Heikkilä ja Heikkilä (2005) jotka viittaavat Greenbergin (1999) käyttämään samaan luokitteluun (kuvio 7). He liittävät sitoutumisen jatkuvuuden henkilöön, joka haluaa tehdä työtä organisaatiossa itsensä ja organisaation hyväksi. Jatkuva sitoutuminen on rationaalista, koska työntekijällä ei ole juurikaan muita vaihtoehtoja kuin pysyä organisaation palveluksessa. Lähteminen organisaatiosta aiheuttaisi hänelle kustannuksia ja työpaikanvaihto ei toisi mitään hyötyä työntekijälle. Tärkeällä sijalla ovat myös työpaikan ystävyysuhteet ja yhteishenki. (Heikkilä ja Heikkilä 2005, 313 – 315.)

Jatkuvaperusteisessa sitoutumisessa henkilö joutuu arvioimaan työnteon mielekkyyttä sen seurausten näkökulmasta. Tällöin työnteko koetaan hyödyllisemmäksi kuin sellainen mahdollisuus jolloin työtä ei tehtäisi, eikä siitä seuraisi myöskään mitään hyötyä. Työetiikan näkökulmasta tällainen tilanne liittyy utilitarismiin eli seurausetiikkaan. Suppean tulkinnan mukaan työntekijä arvioi työn tekemisen hyötyjä vain omasta näkökulmastaan käsin. Kun taas laajan tulkinnan mukaan yksilö puntaroi hyötyjä koko organisaation tai yhteiskunnan hyötyinä. Suppea tulkinta ohjaa tilanteeseen, jossa jokainen työntekijä toimii vaan oman etunsa mukaisesti ajattelematta muuta organisaatiota. Pahimmillaan laaja tulkinta taas ohjaa yksilön uhrautumaan liiaksi ponnistellessaan koko organisaation hyödyn tavoittelemisen näkökulmasta. (Lämsä ja Hautala 2005, 93.)

Normatiivisella sitoutumisella tarkoitetaan normeja, sääntöjä ja ohjeita, joita noudattamalla yksilö suoriutuu työstään. Yksistään näiden normien mukainen toiminta ei kuitenkaan riitä työntekijän sitoutumiseen. Sitoutuminen edellyttää myös muita yhteisöllisiä ja kulttuurillisia normeja, joiden mukaista toimintaa yksilö pitää tavoiteltavana. Normatiivinen sitoutuminen tarkoittaa, että työntekijä on omaksunut nämä työpaikan normit ja ohjeistukset. Hän ei halua lähteä organisaatiosta sosiaalisen paineen vuoksi, vaan hänellä on tunne siitä, että hänen kuuluukin jäädä organisaatioon. Normatiivisessa sitoutumisessa työntekijä kokeekin olevansa riippuvainen muiden mielipiteestä. (Heikkilä ja Heikkilä 2005, 313 – 315.) Työeettisesti kyseessä on velvollisuusetiikka eli deontologia. Tällöin työn tekeminen on yksilön velvollisuus ja se tulee hoitaa mahdollisimman hyvin. Ihminen asettaa siis itselle velvoitteita kuten ahkera ja tunnollinen työssä suoriutuminen ja pyrkii tämän jälkeen noudattamaan näitä velvoitteitaan. (Lämsä ja Hautala 2005, 93–95.)

Affektiivisella sitoutumisella Meyer ja Allen (1991) kuvaavat yksilön sitoutumista organisaation tavoitteisiin ja arvoihin. Affektiivisella sitoutumisella on voimakkain positiivinen vaikutus yksilön työikäytymiseen, osallistumiseen ja suoriutumiseen. (Powell & Meyer 2004, 159.) Affektiivinen sitoutuminen on emotionaalista kiinnittymistä ja samastumista johonkin organisaatioon. Se perustuu ihmisen arvoihin, tunteisiin ja samastumiseen. Tällöin yksilö tuntee voimakasta kiintymystä työn tekemiseen, hän on innostunut työstään ja kokee sen arvokkaana ja tärkeänä. Äärimmillään tunneperäinen sitoutuminen on intohimoa tai työn kokeminen elämäntehtäväksi. Sitoutumista voidaan kuvata tällöin tunneperäiseksi. Työetiikan näkökulmasta on kyse ihmisen arvokokemuksesta, jolloin työ koetaan arvokkaaksi jo sen itsensä vuoksi. (Lämsä ja Hautala 2005, 93–95.) Jokivuori taas (2004) epäilee, että affektiivinen sitoutuminen on ehkä yksi yleisemmin käytetyistä organisaatiositoutumisen komponenteista. (Jokivuori 2004, 286.)

3.6.2.3 Neljän komponentin malli

Kell ja Motowildo (2012) ovat lisänneet Meyer ja Allenin (1984, 1991, Allen & Meyer 1994) kolmen komponentin malliin vielä kognitiivisen ulottuvuuden neljäntenä komponenttina. Heidän mukaansa kolmen komponentin malli ei ota riittävästi huomioon hyvin oleellista kognitiivista elementtiä, jolla he tarkoittavat yksilöllisiä asenteita työhön. He esittävät, että yksilön asenteet ja uskomukset, jotka näyttäytyvät yksilön käyttäytymisenä ovat oleellisia siinä, miten yksilö identifioi ja sisäistää organisaation tavoitteet, normit ja arvot. Kell ja Motowildo (2012) väittävät, että yksilön persoonalliset luonteenpiirteet korreloivat kognitiivisen sitoutumisen rakentumisessa. Tämä tärkeä ulottuvuus puuttuu kokonaan heidän mukaan Meyer ja Allenin (1984, 1991, Allen & Meyer 1994) kolmen komponentin mallista.

Kell ja Motowildo (2012) ovat testanneet hypoteesiaan yksilöllisten luonteenpiirteiden vaikutuksesta ja niiden eroavaisuuksista yliopisto-organisaatioon sitoutumiseen tutkimalla yliopisto-opiskelijoiden luonteenpiirteitä ja heidän sitoutumiseen johtavaa käyttäytymistään. He haastattelivat 110:tä yliopisto-opiskelijaa ja tulokset osoittavat, että erilaisilla persoonallisilla luonteenpiirteillä voisi olla vaikutusta organisaatioon sitoutumiseen. Ulospäin suuntautuneisuus ja hyväksyvyys vaikuttaisivat heidän mukaansa ensisijaisesti affektiiviseen sitoutumiseen ja tunnollisuus vaikuttaisi kognitiiviseen sitoutumiseen. (Kell & Motowildo 2012.)

Kell & Motowildo (2012) tutkivat molempia sekä affektiivista että kognitiivista sitoutumista organisaatioon. He ehdottavat, että jos heidän tutkimustuloksensa pitävät paikkansa, voisi jatkossa olla parempi mitata näitä sitoutumisen komponentteja erikseen. Silloin heidän mukaansa saataisiin parempi ymmärrys siitä, että erilaiset käyttäytymisen komponentit ja persoonalliset luonteenpiirteet aiheuttavat erilaista sitoutumista organisaatioon. (Kell & Motowildo 2012.) Perinteisesti organisaatiot ovat yrittäneet sitouttaa avainhenkilöitä eri tavoin organisaatioon. Jos Kell & Motowildon (2012) tulokset osoittautuisivat oikeiksi, sitouttamisella ei juuri olisi niin merkittävää roolia vaan ratkaisevampaa sitoutumisen kannalta olisi alun perin oikeanlaisten persoonallisten luonteenpiirteiden ja asenteiden omaavien henkilöiden rekrytoiminen organisaatioon. Kell & Motowildo (2012) ehdottavat lisäksi, että oleellista olisi saada mitattua paremmin myös affektiivista sitoutumista siten, että rekrytointivaiheessa voitaisiin mitata henkilön ja organisaation arvojen yhteensopivuutta. (Kell & Motowildo 2012.)

3.6.3 Työympäristön vaikutus sitoutumiseen

Työympäristöllä on Jokivuoren (2002) mukaan myös merkittävä vaikutus sitoutumiseen. Työyhteisössä työskentelevä arvioi jatkuvasti joko tietoisesti tai tiedostamattaan työyhteisöään. Tästä voidaan käyttää nimitystä psykososiaalinen mieltäminen. Jokivuori (2002) on listannut seuraavia tekijöitä, joilla on vaikutusta siihen, miten yksilö toteuttaa tätä arviointia:

- Työn autonomia (miten paljon työntekijällä on mahdollisuus ohjata itse työnsä tekemistä ja toimintatapaansa)
- Myönteinen työnjohtoilmapiiri (esimiesten ja alaisten välinen kannustava ja hyvä yhteistyö)
- Mahdollisuus kehittyä työssä (mm. työn haasteellisuus)
- Hyvä yhteishenki (työympäristön edellytykset työssä viihtymiseen)
- Optimaalinen työkuormitus (sekä fyysisesti että psyykkisesti).

Rubenowitch (1989) on todennut, että henkilöstö on sitä sitoutuneempi, mitä paremmin työyhteisön edellä kuvatut tekijät toimivat. Rubenowitchin ajatuksena on, että yksilö arvioi koko ajan organisaatiotaan, jolla on vaikutusta hänen sitoutumisensa taustalla. Yksilö sitoutuu sitä vahvemmin organisaatioon, mitä paremmin hän kokee eri osatekijöiden toimivan. (ks. Jokivuori 2002, 28-30.)

3.6.4 Sitoutumisen merkitys organisaatioon

Sitoutumisen merkitys nykyisissä työorganisaatioissa ei ole yhdentekevä asia. Globaalissa työpaikkakilpailussa erityisesti asiantuntijaorganisaatioiden on pidettävä huolta tärkeimmästä aineettomasta pääomastaan, osaavasta henkilökunnastaan. Saaren & Pyöriän (2012) mukaan työntekijöiden vahva sitoutuminen ja yrityksen menestyminen kulkevat yhdessä. Ei voi kuitenkaan sanoa kumpi johtaa kumpaan. Saari ja Pyöriä (2012) viittaavat Bonsdorff ym. (2009); Hakanen (2009); Wright ym. (2005) tutkimuksiin todetessaan, että työhön sitoutumisella on vaikutusta työtyytyväisyyden lisäksi myös työn tehokkuuteen ja tuottavuuteen. (Saari ja Pyöriä (2012, 41–43.)

Saari & Pyöriä (2012) mukailevat Antila & Ylöstalon (2000; 2002) toteamusta, jonka mukaan hyvin menestyvissä työpaikoissa on mahdollisuus palkita työntekijöitä, parantaa työpaikkakoulutusta sekä palkata osaavaa työvoimaa. Saari & Pyöriä (2012) ovat tutkimuksessaan vertailleet kahta suomalaisyritystä, teleoperaattorin puhelinpalvelukeskusta ja teollisuusyrityksen tutkimus- ja

tuotekehitysyksikköä. Tutkimustuloksenaan he toteavat, että menestyksen avaimena on kustannustehokkuus. Menestyksen hintana on kuitenkin epävarmuus ja kiire, jotka heikentävät tietotyöläisten sitoutumista. Jokainen sitoutunut työntekijä halusi myös itse hyötyä menestyksestä. Hyödyksi menestyksestä työntekijät toivoivat työn jatkuvuutta ja varmuutta. Tämä hyöty osoitettaisiin työntekijälle palkkana ja erityisesti arvostuksena ja osallisuutena. (Saari ja Pyöriä 2012, 43 -59)

Jokivuoren (2004) mukaan organisaatiositoutumiseen selkeämmin yhteydessä olevia tekijöitä ovat, ikä, koulutustaso, luottamus organisaation johtoon, työtyytyväisyys, koetut positiiviset muutokset työsuhteessa sekä kollektiivinen työorientaatio. Iän mukana tuoma sitoutuminen johtuu siitä, että mitä vanhempi työntekijä on, sitä vakiintuneempi hänen asemansa organisaatiossa on. Mitä parempi koulutustaso on, sitä vähemmän sitoutunut työntekijä on organisaatioon. Koulutustaso lisää yksilön valinnanmahdollisuuksia ja vähentää sitoutumiseen liittyvää sosiaalista sidettä. Jokivuoren (2004) tutkimuksen mukaan luottamus organisaation johtoon ja sitoutuminen ovat hyvin voimakkaasti yhteydessä toisiinsa kaiken ikäisillä työntekijöillä. Työtyytyväisyys, koetut positiiviset muutokset työsuhteessa ja yhteenkuuluvuus vaikuttavat luonnollisesti positiivisesti sitoutumiseen. (Jokivuori 2004, 290–291)

Mervi Ruokolainen (2011) on tutkinut väitöstutkimuksessaan sitä, ovatko organisaation ja työn piirteet yhteydessä työntekijän organisaatioon sitoutumiseen. Tutkimusprojektissa hyödynnettiin kolmen organisaation, terveydenhuolto-organisaation, it-telekonsernin ja kartonkitehtaan haastattelu- ja kvantitatiivisia aineistoja. Niiden pohjalta tarkasteltiin työntekijän affektiivista ja normatiivista organisaatioon sitoutumista. Tutkimuksen haastateltavat kokivat organisaatioon sitoutumisen vaikeaksi käsitteeksi. He määrittelivät sen työntekijän vastuuntunnoksi, joka ilmenee muun muassa tunnollisuutena ja joustavuutena työssä. Ruokolainen löysi haastattelujen pohjalta neljä osa-aluetta, jotka ennustavat organisaatioon sitoutumista:

- 1) organisaation rakenteelliset ja kulttuuriset tekijät (mm. organisaation koko, jakautuminen eri toimipisteisiin, yhtenäisen organisaatiokulttuurin puuttuminen)
- 2) organisaatioissa vallitseva epäselvyyksien ja epävarmuuden ilmapiiri (mm. epäselvät tavoitteet ja strategiat, muutokset, henkilöstövähennykset)
- 3) ihmisläheiset HR-toiminnot (mm. humanistinen johtaminen, henkilöstön kehittäminen, viestintä)

4) ei-organisatoriset tekijät (mm. alan arvostus, arvomaailman muutos, määräaikaisten työtehtävät).

Tutkimuksen pohjalta todettiin, että yleisesti organisaatioon oltiin enemmän affektiivisesti kuin normatiivisesti sitoutuneita. Yhtenä Ruokolaisen tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mikä vaikutus iällä on työn piirteiden (aikapaineet työssä, työn epävarmuus, työ–perheristiriita) ja organisaatioon sitoutumisen (affektiivinen, normatiivinen sitoutuminen) yhteyden välillä. Tutkimuksessa havaittiin, että vanhemmat vastaajat olivat kaiken kaikkiaan nuorempia sitoutuneempia organisaatioonsa. Seurantatutkimuksessa todettiin, että organisaatioon sitoutuminen itse asiassa ennusti kyseisiä työhön liittyviä piirteitä eikä päinvastoin. Toisin sanoen mitä affektiivisemmin ja normatiivisemmin sitoutuneita vastaajat olivat organisaatioonsa vuonna 2003, sitä 1) vähemmän he kokivat työn epävarmuutta ja työ–perhe-ristiriitoja, 2) sitä paremmaksi he arvioivat vaikutusmahdollisuutensa työssä ja 3) sitä humanistisempaan he pitivät organisaationsa kulttuuria vuonna 2005. Ruokosen väitöstutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että organisaatioon sitoutuminen ei ole yksiselitteinen käsite ja se voidaan helposti sekoittaa muuhun työhön liittyvään sitoutumiseen, kuten esimerkiksi ammattiin ja työtehtävään sitoutumiseen. Tulos viittaa siihen, että organisaatioiden tulisi vahvistaa erityisesti edellä mainittuja sitoutumisen kohteita pyrkiessään lujittamaan työntekijöidensä sitoutumista organisaatioon. Lisäksi organisaatioon sitoutumista tutkittaessa tulisi huomioida myös muu työhön kohdistuva sitoutuminen. Ruokolaisen tutkimuksesta ilmenee iän keskeinen merkitys sekä sitoutumisen ennustajana että työn piirteiden ja organisaatioon sitoutumisen välisiä yhteyksiä muuntavana tekijänä. Ruokolaisen mukaan nuorten työntekijöiden sitoutumisen lisäämiseksi tulisi käyttää ikäspesifejä käytäntöjä. Lisäksi vahva organisaatioon sitoutuminen toimii myös keskeisenä työn voimavarana, joka lisää muitakin työn voimaannuttavia piirteitä. Työnantajan näkökulmasta tutkimustulos antaa viitteitä siihen, että työorganisaatioiden tulisi kiinnittää erityistä huomiota organisaation humanistisuuteen ja humanistiseen henkilöstöjohtamiseen pyrkiessään vahvistamaan henkilöstönsä sitoutumista ja siitä aiheutuvia myönteisiä seurauksia. (Ruokolainen 2011, 107–109.)

3.6.5 Psykologinen sopimus sitoutumisen kontekstissa

Ruokolainen (2011) esittää tutkimustuloksensa voivan ennakoida tarvetta tutkia tarkemmin eri-ikäisten työntekijöiden psykologisen sopimuksen sisältöjä. Myös Saari ja Pyöriä (2012) tuovat esiin psykologisen sopimuksen käsitteen. He toteavat omaan tutkimukseensa perustuen, että organisaation menestys liittyy perinteiseen psykologiseen sopimukseen eli menestyksen eteen ponnistelusta odotetaan tulevan palkituksi työn jatkuvuudella. Käsitteen ovat tuoneet esille myös Rousseau (1995) ja Alasoini (2006). (Saari ja Pyöriä 2012, 59.)

Psykologisen sopimuksen käsitteen esitti ensimmäisen kerran 1960-luvulla yhdysvaltalainen organisaatiotutkija Chris Argyris. Alasoini (2012, 99 - 100) korostaa vielä, että psykologisen sopimuksen toinen osapuoli (työntekijä) muodostaa aiempiin kokemuksiinsa ja uskomuksiinsa pohjautuen käsityksen siitä, millaisia palkkioita hän saa vastineeksi työstään. (kts. myös Alasoini 2006).

Työntekijän uskomukset ovat usein hiljaisia (julkilausumattomia), yksilöllisiä ja omakohtaisia. Palkkioilla tarkoitetaan vaihdannaisia palkkioita (palkka, palkanlisät, luontaisedut) sekä relationaalisia palkkioita (luottamus, uskollisuus, lojaalisuus, turvallisuus ja arvostus). Psykologinen sopimus voi olla työsuhdetta vahvasti sitouttava, usein jopa tiedostamaton keskinäisiä odotuksia koskeva suhde työnantajan ja työntekijän välillä. Sen perusta on lisäksi luottamuksessa ja jatkuvassa vuorovaikutuksessa. (Lampikoski 2005, 163). Jos psykologista sopimusta tarkastelee organisaatiositoutumisen kontekstissa, organisaatiositoutumisen malleista Side bet -teoriassa näyttäisi olevan samoja piirteitä kuin psykologisessa sopimuksessa esimerkiksi piiloviestit.

Perinteisiä työntekijän uskomuksia ovat olleet, että työntekijän kelvollisesti tekemä työ, uskollisuus ja lojaalius riittävät siihen että työnantaja palkitsee työntekijän turvallisuudella ja luottamuksella. Lisäksi työntekijä on voinut uskoa, että työnantajan taloudellinen menestys lisää myös työntekijöiden palkitsemista ja työntekijän työssäolon varmuutta.

Työelämä on kuitenkin muuttumassa. Muuttumiseen vaikuttavat monet tekijät, etenkin muuttuvan toimintaympäristön asettama kilpailun koventuminen ja työelämän sukupolvisiirtymä. Suuret sodanjälkeiset ikäluokat ovat poistumassa ja tilalle tulee nuoret y-sukupolven edustajat. Sodan jälkeisen sukupolven on sanottu arvostavan vakaita työuria ja he ovat olleet vahvasti työhön sitoutuneita. Heillä oli myös voimakas halu tehdä työ mahdollisimman hyvin. Heitä on luonnehdittu työteliäiksi ja työ muodostui heille tärkeimmäksi elämänalueeksi. He arvostavat osallistumisen

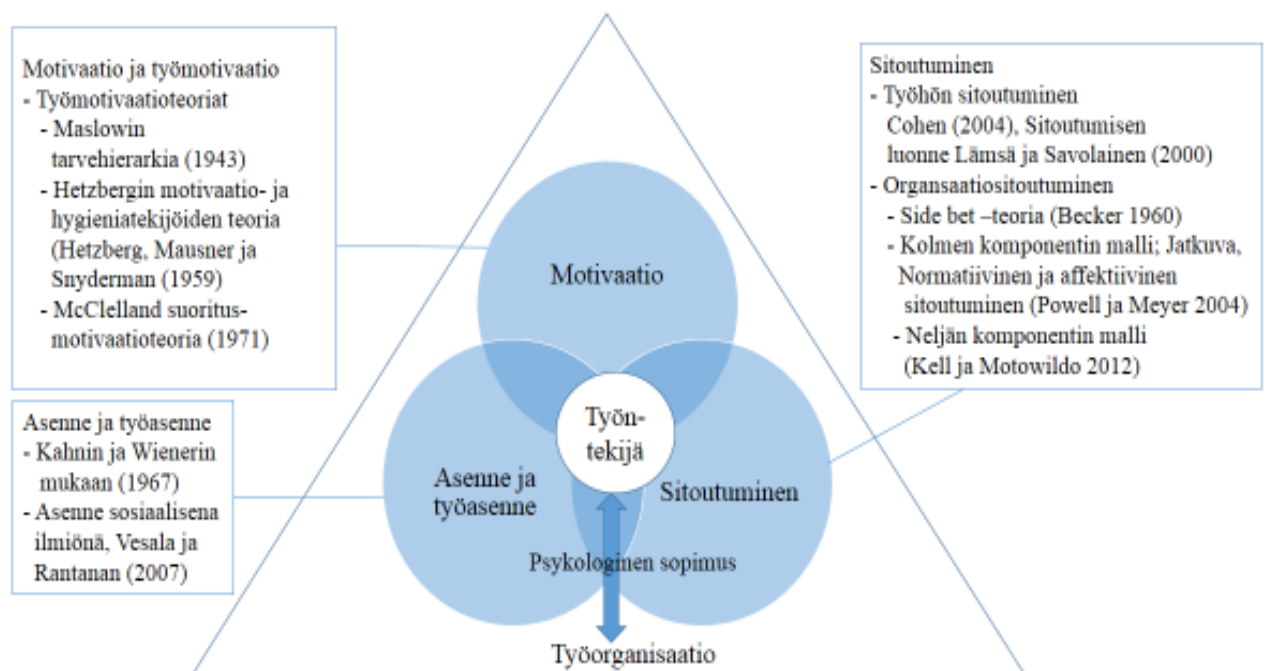
mahdollisuuksia sekä johtamisen kollegiaalisuutta. (Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka & Bordi, 2012, 12.)

Kilpailutilanne ja sukupolvisiirtymät muuttavat myös työntekijän perususkomuksia. Myöskään ei ole enää itsestään selvää, että työntekijä hyötyy työnantajan menestyksestä. Organisaatiot eivät myöskään enää voi tarjota varmaa työpaikkaa vastavuoroisesti osoitetusta ahkeruudesta. Tulevaisuudessa perususkomukset tulevat korvautumaan uudella psykologisella sopimuksella. Aloitteellinen, luova, sitoutunut ja osaava työntekijä saa työnantajalta lupauksen siitä, että työtä sovitetaan yhteen työntekijän arvomaailman, elämäntilanteen- ja tyylin kanssa. (Alasoini 2012, 99 – 115). Myös Baruch (1998) on korostanut sitä, että ”*organisaatioiden olisi pystyttävä kehittämään ja tarjoamaan uudenlaisia psykologisia työsopimuksia, jotka luovat uudenlaista sitoutumista korostamalla yhteisiä päämääriä ja etuja yhteistyöstä työntekijöiden ja työnantajien välillä.*” (kts. Lampikoski 2005, 163.)

Tästä näkökulmasta katsottuna Kell ja Motowildon (2012) neljän komponentin malli sopii taustateoriaksi tulevaisuuden perususkomuksille. Uuden sukupolven siirtyessä työelämään näyttäisi korostuvan uudenlaiset asenteet. Työntekijät etsivät itse aktiivisesti sopivaa työpaikkaa ja työpaikan rekrytoinnissa on kiinnitetty huomiota henkilön pätevyyteen ja osaamiseen, vähemmän huomiota ovat saaneet henkilön arvojen ja asenteiden selvittäminen ja määrittely. Arvoilla ja asenteilla näyttäisi olevan kuitenkin myös merkitsevä rooli uuden työntekijän sitoutumisessa organisaatioon.

3.6.6 Yhteenveto teoreettisesti viitekehyksestä

Teoreettisen viitekehyksen keskiössä on työntekijä, joka on y-sukupolven kohorttiin kuuluva nuori. Hänen työasenteensa, motivaationsa ja sitoutumisensa kietoutuvat toisiinsa, jotka muodostavat lopulta nuoren työelämäasenteen kokonaisuuden. Nämä voivat näyttäytyä sitoutumisena tai sitoutumattomuutena työhön ja/tai työorganisaatioon. Työntekijän ja työnantajan suhdetta kuvaa psykologisen sopimuksen käsite, joka muokkaantuu jatkuvasti työsuhteen kuluessa. Näitä asioita ja niihin liittyvät teoriat on kuvattu seuraavan kuvion (kuvio 8) avulla.



Kuvio 8. Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä.

4. KOHDEORGANISAATION KUVAUS

Tutkielmani aineisto muodostuu kohdeorganisaatio KONEen, ja sen Suomessa toimivan KONE Finland Oy:n Hyvinkään yksikön työntekijäjoukosta. KONE valmistaa hissejä, liukuportaita ja automaattioivia sekä monipuolisia ratkaisuja niiden huoltoon ja modernisointiin. Keskeisenä tavoitteena on tarjota paras käyttäjäkokemus ratkaisulla, jotka mahdollistavat ihmisten liikkumisen rakennuksissa sujuvasti, turvallisesti, mukavasti ja viivytyksettä yhä enemmän kaupungistuvassa ympäristössä. KONE on yksi alansa johtavista yrityksistä ja eri asiakasryhmien tarpeiden ymmärtäminen on ohjannut yhtiön toimintaa jo sadan vuoden ajan. Vuonna 2012 KONEen liikevaihto oli 6,3 miljardia euroa ja henkilöstömäärä noin 40 000. Keskeisiä asiakkaita ovat rakennusurakoitsijat, rakennusten omistajat, kiinteistönhallintayhtiöt ja kiinteistöjen kehittämiseen keskittyvät toimijat. Lisäksi arkkitehdit, viranomaiset ja konsultit ovat tärkeitä vaikuttajia ja päätöksentekijöitä hissien ja liukuportaiden ostoprosessissa. KONE toimii maailmanlaajuisesti ja sillä on satojatuhansia asiakkaita, joista suurin osa on kunnossapidon asiakkaita. Kunnossapidon asiakkaisiin kuuluu niin yhden rakennuksen kattavia sopimuksia tekeviä kiinteistönhallintayhtiöitä kuin suuria kansainvälisiä liike- ja hotelliketjuja. (KONE Corporation, KONE lyhesti.)

KONEen organisaatio on jaettu kahteen liiketoimintayksikköön, Palveluliiketoiminta ja Uudet hissit ja liukuportaat -liiketoiminta, sekä viiteen maantieteelliseen alueeseen. Tämä tutkimus kohdistuu KONE Suomen toimitusyksikköön, joka toimii Hyvinkäällä ja on erikoishissien, hissikomponenttien ja modernisaatiotuotteiden suunnitteluun, valmistukseen ja jakeluun keskittynyt yksikkö.

KONEella on kehitysohjelmia, jotka tukevat yhtiön strategisten tavoitteiden saavuttamista. Kehitysohjelmat on suunniteltu auttamaan KONElaisia muuttamaan strategia teoiksi. Ne päivitetään säännöllisin väliajoin saavutettujen tulosten ja liiketoimintaympäristössä tapahtuvien muutosten mukaan. Kehitysohjelmat ovat asiakaskokemus, innovatiiviset People Flow – ratkaisut, johtajuus palveluissa, erinomaisuus läpi toimitusketjun ja osallistuva henkilöstö. Osallistuvan henkilöstön kehitysohjelman tavoitteena on taata osallistava, innostava ja yhteistyökykyinen johtamiskulttuuri. Osana sitä tarjotaan kaikille KONElaisille tilaisuuksia henkilökohtaiseen ja ammatilliseen kasvuun ja kehittymiseen sekä edistetään työpaikan hyvinvointia ja turvallisuutta. (KONE Corporation, kehitysohjelmat.)

5. TUTKIMUSAINEISTON KERUU JA KÄSITTELY

5.1 Aineiston keruu

Aineistonkeruumenetelmänä tässä tutkielmassa käytettiin laadulliseen asennetutkimukseen usein käytettyjä puolistrukturoituja haastatteluja. Metodologisesti haastattelujen avulla korostuvat haastateltujen tulkinnat asioista, heidän asioille antamansa merkitykset sekä se, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48). Laadullisessa asennetutkimuksessa mielenkiintoista on ihmisten kertomat merkitykset asioille, vuorovaikutus ja se kokonaisuus, jossa asenne esiintyy.

Tutkimusaineiston kerääminen alkoi siitä, kun sain KONEen yhteyshenkilöltä listan ikänsä puolesta tutkielmaani sopivista haastateltavista. Kahdentoista henkilön lista oli kerätty huomioiden työntekijöiden ikä ja heidän sijaintinsa organisaatiossa juuri Hyvinkään yksikössä. Lähetin kaikille kahdelletoista haastatteluun kutsutulle ensimmäisen sähköpostiviestin, jossa kerroin yleisellä tasolla tutkimuksen aiheen ja tiedustelin tutkittavien halukkuutta osallistua haastatteluun (liite 1). Kaksi kutsuttua vastasi kielteisesti, toinen olisi lomalla ja toinen työmatkalla juuri sillä viikolla, jolla haastattelut oli sovittu pidettävän. Loput kymmenen vastasivat myönteisesti, osa muutaman muistutusviestin jälkeen. Tämän jälkeen toisessa sähköpostiviestissä kerroin enemmän tutkimuksesta, mainitsin sen nauhoittamisesta ja vahvistin kaikille tunnin mittaisen ajan haastattelulle (liite 2).

Tein kaksi testihaastattelua ennen varsinaisia haastatteluja. Tavoitteena oli harjoitella asenneväittämien toimivuutta ja sitä, miten hyvin niiden avulla saisin vastauksia tutkimuskysymyksiin. Testihaastattelut toteutin ystäväilleni, jotka olivat samaa kohderyhmää kuin varsinaiset haastateltavat tulisivat olemaan. Testihaastattelujen palautteen pohjalta muokkasin vielä hiukan väittämiä mutta mitään radikaaleja muutoksia ei ollut tarvetta tehdä. Lisäksi lisäsin jokaiseen asenneväittämään muutamia lisäkysymyksiä, joiden arvelin tuovan lisää sisältöä haastatteluun.

KONEen yhteyshenkilö oli varannut haastattelupäiville rauhallisen neuvotteluhuoneen, jonka olin ilmoittanut haastateltaville sähköpostitse. Neuvotteluhuone sijaitsi Hyvinkäällä lähellä haastateltavien työpisteitä kuitenkin siten, että sinne pystyi kulkemaan huomaamatta. Kaikki haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina kahden päivän aikana kesäkuussa 2013. Haastatteluun oli

varattu aikaa yhteensä tunti ja toteutuneiden haastattelujen kesto vaihteli puolesta tunnista tuntiin, keskimäärin yhteen haastatteluun meni aikaa noin 40 minuuttia.

Haastateltavan saapuessa neuvotteluhuoneeseen kerroin aluksi hiukan itsestäni ja kertosin vielä lyhyesti jo sähköpostiviestissäni kertamani, että tutkielman tarkoituksena on paneutua nuorten työntekijöiden asenteisiin työstä ja työorganisaatiosta. Kerroin, että työntekijät voivat kertoa asioista aikaisemman työelämäkokemuksensa perusteella, eikä tutkimuksen tarkoituksena ole saada hyötyä pelkästään KONEtta koskien. Painotin että, kiinnostavaa on saada yleisempi käsitys asenteista nuorten työelämäkokemuksista. Lisäksi kerroin haastattelun etenemisestä ja sanoin, että tulisin näyttämään yhteensä kahdeksan väittämää. Väittämä toimisi ikään kuin teemana, jota haastateltavan tulisi perustella kantansa mukaisesti. Korostin, että tarkoituksena on käydä vapaata ja avointa keskustelua väittämästä ja siihen läheisesti liittyvistä asioista, eikä väittämiin ole oikeita tai vääriä vastauksia.

Ilmapiiri haastatteluissa oli myönteinen ja osassa suorastaan rento. Pyysin ensin haastateltavan täyttämään taustatietolomakkeen, jonka jälkeen esitin kaikki kahdeksan väittämää samassa järjestyksessä haastateltaville. Jokaisen väittämän kohdalla näytin sen aluksi paperilla haastateltavalle samalla lukien sen itse. Haastateltava kertoi heti, oliko samaa vai eri mieltä väittämän kanssa. Usein haastateltava lähti jo samalla perustelemaan näkökantaansa. Tämän jälkeen esitin tarvittaessa vielä tarkentavia kysymyksiä, jotka osoittautuivat erittäin hyödyllisiksi. Koska pelkän väittämän avulla en luultavasti olisi pystynyt keräämään niin kattavaa ja monipuolista aineistoa, joihin tarkentavien kysymysten avulla pääsin. Koitin koko haastattelun ajan pitää haastattelun aiheessa ja edesauttaa haastateltavan kommentointia tarkentamalla ja esittämällä lisäkysymyksiä saaden haastateltavan puhumaan mahdollisimman paljon väittämästä ja siihen liittyvistä aiheista. Koitin kuitenkin samalla välttää itse ottamasta kantaa väittämiin. Hirsjärvi ja Hurme (2000) painottavat, että haastattelija on haastattelutilanteessa samalla sekä osallistuva että tutkiva persoona. Haastattelijalta vaaditaan kuitenkin oman osuuden minimoimista, joka tarkoittaa, että hänen tulee olla puolueeton, hän ei saa osoittaa mielipiteitään, eikä hämmästellä mitään. Toisaalta haastattelun tavoitteena pidetään kommunikaation luontevuutta, eikä sen kaavamaisuutta. (Hirsjärvi ja Hurme 2000, 97.)

Laadullisessa tutkimuksessa tärkeää on, että tutkittavat henkilöt, joilta tietoa kerätään tietävät tutkittavasta ilmiöstä paljon tai heillä on kokemusta asiasta. Tutkimusprosessia on kerrottava miten haastateltavien valinta on tehty ja miten se täyttää tarkoitukseen sopivuuden kriteerin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85–86.) Korkeakoululaiset ovat luultavasti jo opintojensa parissa joutuneet reflektoimaan omia työelämätoiveitaan ja –kokemuksiaan. Ammatillisessa koulutuksessa näitä ei ehkä ole samalla tavalla jouduttu pohtimaan. Tutkimukseen olisi voinut valikoida juuri

korkeakoulutuksen saaneet mutta silloin olisi jäänyt kokonaan tavoittamatta ne henkilöt, joihin tutkimusta ei ole aikaisemminkaan kohdistettu. Mielenkiintoista olisi tutkia näitä ryhmiä erikseen tarkemmin jolloin otos tulisi olla laajempi, mukana pitäisi olla jopa useampi organisaatio, koska tämän lisäksi vielä ikäkriteeri tulisi täyttyä. Mielenkiintoista olisi vertailla eri koulutuksen saaneita ja erilaisissa työtehtävissä toimivia nuoria mutta tällöin tutkittavien joukko pitäisi olla kattavampi, johon tässä tutkimuksessa ei ollut mahdollisuutta.

5.2 Aineiston käsittely

Aineiston käsittelyn aloitin heti haastattelujen jälkeen litteroimalla nauhoitetun aineiston sanatarkasti tekstiksi yksi haastattelu kerrallaan siten, että kaikki haastattelut olivat tekstinä muutama viikko viimeisen haastattelun jälkeen. Litteroitua tekstiä tuli yhteensä 68 sivua ja yhtä väittämää kohden sivuja kertyi noin 8,5. Haastateltavien kesken vastausten pituudessa oli vaan hiukan eroja.

Laadullisen asennetutkimukseen liittyy omanlainen empiirinen metodiikka, jossa ensin tuotetaan argumentaatioaineistoja puolistrukturoitujen haastattelujen avulla. Toisena, metodiin kuuluu aineiston analyysi kommentointina, joka koostuu kannanotoista ja niihin liitetyistä perusteluista. (Vesala & Rantanen 2007, 11–12.)

Laadullisessa asennetutkimuksessa aineiston analyysi suoritetaan usein asenneväittämä kerrallaan. Järjestin litteroidun aineiston väittämien mukaiseen järjestykseen siten, että aineistosta muodostui kahdeksan väittämän kokonaisuus. Jokaisen väittämän alle oli siis koottu jokaisen haastateltavan sitä väittämää koskeva kommentointi. Luin aineiston vielä useaan kertaan läpi väittämäkokonaisuus kerrallaan ennen kuin aloitin varsinaisen aineiston analyysin.

Aineiston analyysiin kuuluu laadullisen asennetutkimuksen tärkeä metodologinen periaate eli aineiston analysointi kahdella tasolla. Ensinnäkin, tehdään *luokittavaa analyysia*, jolla tarkoitetaan havaintojen tunnistamista ja ryhmittelyä. Tämä voi olla indeksointia, koodausta, tai kategorisointia. Yleisperiaatteena luokittavassa analyysissa on Mäkelän (1990) mainitsema erojen ja samanlaisuuksien etsintä ja tunnistaminen. (Mäkelä 1990, 44). Luokittavassa analyysissa oletetaan, että kommentointiaineistossa voidaan erikseen tunnistaa kannanottoja johonkin kiistanalaiseen kysymykseen ja näihin liittyviä perusteluja. Perusteluissa voidaan taas tunnistaa uusia sisällöllisiä eroja ja samanlaisuuksia. Näiden erojen ja samanlaisuuksien avulla voidaan yksittäisiä havaintoja edelleen erotella ja ryhmitellä. (Vesala 1996, 104–108.)

Varsinaisen aineiston luokittelevan analyysin tein siten, että lukiessani väittämäkokonaisuutta ryhmittelin samalla yhtäläisyyksiä ja eroja. Merkitsin ne numeerisesti sivun marginaaliin ja käytin eri värejä eri kannanotoissa. Samanlaiset kannanotot kokosin yhteen ja erottelin niitä vielä erikseen jos perusteluissa oli eroavaisuuksia. Kun olin luokitellut koko aineiston näin eli kaikki väittämäkokonaisuudet kerrallaan, käsittelin vielä koko aineiston tulkitsevan analyysin periaattein. Tulkinnan kontekstinäkökulmana pidin mielessä työelämä- ja työorganisaatiokontekstit.

Laadullisen asennetutkimuksen aineiston analyysin toisena tasona on *tulkitseva analyysi*. Tällöin oletetaan, että tutkittavasta todellisuudesta voidaan saada tietoa tulkitsemalla aineistoa erilaisista kontekstinäkökulmista. Aineistoa ikään kuin tulkitaan siten, että siinä tunnistettava argumentaatio olisi osa jotakin kokonaisuutta. Tällöin tulkinta perustuu oletukselle argumentaation kontekstisidonnaisuudesta eli, kommentointi nähdään osana sosiaalista todellisuutta. Kommentit voidaan tulkita niitä esittävän yksilön ja hänen kokemisensa ja ympäristösuhteensa näkökulmista. Yksilön nähdään olevan osa argumentaation kontekstia. (Vesala & Rantanen 2007, 14–15.)

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2010) korostavat myös laadullisen tutkimuksen kuvaavan todellista elämää siten, että todellisuus on moninainen. Työelämäasenteita pyritään tässä tutkielmassa kuvaamaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2010, 161.)

5.3 Luotettavuuden arviointi

Eettiset kysymykset tulevat esiin kaikissa tutkimuksen eri vaiheissa. Jo tutkimusaiheen valinta on eettinen ratkaisu. Eettisyyttä ja luottamuksellisuutta lisää se, että haastatteluun kutsutulla on mahdollisuus valita osallistuuko hän tutkimukseen. Tutkijan tehtävä on taata luottamuksellisuus ja harkita mahdollisia tutkimuksesta aiheutuvia seurauksia tutkittaville. (Hirsjärvi ja Hurme 2000.)

Vaikka tutkittavien tiedot tulivat minulle tiedoksi kohdeorganisaation henkilöstöyksikön kautta, jokaisella haastatteluun kutsutulla oli myös mahdollisuus kieltäytyä tutkimukseen osallistumista. Ainoastaan kohdeorganisaation yhteyshenkilöllä, joka työskentelee henkilöstöyksikössä, on tiedossaan tutkimukseen kutsutut. Hänkään ei lopulta tiedä, ketkä olivat kahdestatoista kutsutusta ne yhdeksän, jotka lopulta osallistuivat tutkimukseen. Haastattelujen toteutusjärjestyskin on vain minun tiedossani, eikä esimerkiksi kohdeorganisaation yhteyshenkilöllä ole tiedossaan kuin toteutettujen haastattelujen määrä. Tutkimusaineiston kerääminen olikin tässä tutkielmassa eniten luotettavuutta mahdollisesti heikentävä vaihe. Silloin kuin kutsu haastatteluun tulee työnantajan kautta, voi olla vaikea kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen, vaikkei haluaisikaan osallistua. Toisaalta myös tieto

siitä, että työnantaja voi hyötyä tutkimustuloksista, voi aiheuttaa tietynlaista varovaisuutta vastaamisessa. Koitin kuitenkin painottaa haastattelutilanteessa myös sitä, että haastateltavien vastausten kautta voidaan myös kehittää työhön tai työorganisaatioon liittyviä asioita. Haastateltavilla olisi siis mahdollisuus esittää toiveitaan kehittämisestä.

Haastattelun toteutuksen aikana nuorin haastateltava oli 22-vuotias ja vanhimmat olivat 28-vuotiaita. Kaikki sopivat siis hyvin y-sukupolven kohorttiin, joka oli tutkielman kohdejoukko. Toisaalta voidaan kysyä, onko ikähaitari liian kattava tai mahdollisesti liian suppea. Ainakin tutkimustulosten yleistettävyyden kannalta tutkimusjoukon tulisi olla kattavampi. Tämä ei ole kuitenkaan laadullisen tutkimuksen ensisijainen tavoite.

6. TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN ANALYYSI

Kuvailen seuraavaksi tutkielman aineistoa. Tämän jälkeen ryhdyn käsittelemään ja analysoimaan sitä. Analysoinnin toteutan siten, että ensin tarkastelen ensimmäisiä neljää väittämäkokonaisuutta kommentteineen eli nuorten asennoitumista työhön. Jonka jälkeen on vuorossa nuorten työorganisaatioon asennoitumisen tarkastelu väittämä kerrallaan.

Tutkielman empiirisen aineiston muodostaa yhdeksän haastateltavan asenneväittämien kommentoinnit. Haastateltavista miehiä oli viisi ja naisia neljä, kahdella haastateltavista haastattelun toteutuksen aikaan perheeseen kuului yksi lapsi. Tutkittavat olivat kutsuttu haastatteluun tutkielman ikäkohortin mukaisesti ja heidät voidaan katsoa kuuluvan y-sukupolven kohorttiin. Kaikki haastateltavat ovat syntyneet vuosien 1985–1991 välisenä aikana. Haastattelun toteutuksen aikana nuorin oli 22-vuotias ja vanhimmat olivat 28-vuotiaita.

Koulutustaustaltaan isoin osa haastateltavista on korkeakoulututkinnon suorittaneita, suurimmalla osalla on ammattikorkeakoulututkinto, joko tradenomi tai amk-insinööri. Kahdella tutkittavalla on ammattitutkinto, joista toinen suorittaa parhaillaan ammattikorkeakoulututkintoa. Aineiston rikastamiseksi tavoitteena olisi ollut saada haastatteluun enemmän ammattitutkinnon suorittaneita mutta tällä ikäkohortilla se ei tämän kohdeorganisaation yksikössä onnistunut. Toisaalta silloin ammattitutkinnon suorittaneita olisi pitänyt olla sen verran enemmän, että kvalitatiivisen asennetutkimuksen toteuttamiseen eivät resurssit olisi tässä tutkielmassa riittäneet.

Kohdeorganisaatio on määritellyt toimihenkilöiksi kahdeksan haastateltavaa, jotka toimivat kaikki asiantuntijatehtävissä ja yksi haastateltavista tekee suorittavaa työtä tuotantoyksikössä. Voidaan todeta, että kaikki tutkittavat ovat sijoittuneet hyvin koulutustaan vastaaviin työtehtäviin, vaikka valmistumisesta osalla on vain muutama vuosi.

Työelämässä tutkittavat ovat ehtineet olemaan yhdestä vuodesta seitsemään vuoteen valmistumisensa jälkeen. Kaikkien haastateltavien valmistumisesta on kulunut keskimäärin kolme ja puoli vuotta aikaa. Osa on ehtinyt tekemään töitä jo opintojensa ohessa. Työelämäkokemusta kaikille haastateltaville on kertynyt keskimäärin reilut kolme vuotta. Haastateltavat ovat työskennelleet lähes yhdestä vuodesta viiteen vuoteen kohdeorganisaatiossa. Muutamalle kohdeorganisaatio on ensimmäinen työpaikka, keskimäärin siellä haastateltavat ovat työskennelleet hieman alle kolme vuotta. Kaiken kaikkiaan työelämäkokemusta haastateltavilla on runsaasti ja siksi he kaikki pystyivät kommentoimaan väittämiä jo jonkinlaisen työelämäkokemuksen perusteella.

Haastattelu noudatti tutkielmani tutkimuskysymysten mukaista linjaa. Väittämät jakautuivat kahteen eri kokonaisuuteen tutkimuskysymysten mukaisesti. Ensimmäinen kokonaisuus, ensimmäisestä väittämästä neljanteen väittämään koskevat **nuorten asennoitumista työhön**. Toisena kokonaisuutena on **nuorten asennoituminen työorganisaatioon**, johon liittyvät väittämät viidestä kahdeksaan.

Seuraavaksi kuvaan tutkielmani asenneväittämät tutkimuskysymyksien mukaisessa järjestyksessä. Väittämät esitin haastateltaville myös samassa järjestyksessä.

Nuorten asennoituminen työhön ja työhön sitoutuminen

1. *Työ on elämäni tärkein asia.*
2. *Työssäni tärkeitä ovat palkka ja taloudelliset edut.*
3. *Jos mahdollista tekisin työni työajasta ja paikasta riippumatta.*
4. *Olen tyytyväinen työni sisältöön.*

Nuorten asennoituminen työorganisaatioon ja työorganisaatioon sitoutuminen

5. *Arvostan työssäni paljon hyvää suhdetta esimieheeni.*
6. *Työyhteisön yhteishengellä on minulle paljon merkitystä työssäni.*
7. *Minulle on tärkeää kehittymismahdollisuudet työssäni.*
8. *Olisin valmis vaihtamaan työnantajaani jos minulle tarjoutuisi siihen mahdollisuus.*

6.1 Nuorten asennoituminen työhön

Ensimmäinen kokonaisuus asenneväittämiä koskee nuorten työhön asettamien kokemusten, odotusten ja toiveiden arviointia. Kiinnostavaa on se, miten keskeiseksi asiaksi nuoret arvioivat työn tekemisen yleisesti (väittämä 1) ja työhön läheisesti liittyvät asiat kuten palkan ja muun taloudellisen hyödyn (väittämä 2), työajan ja -paikan joustavuuden (väittämä 3) sekä miten tyytyväisiä nuoret ovat työnsä sisältöön (väittämä 4). Käyn seuraavaksi aineiston läpi analysoiden asenneväittämän yksi kerrallaan.

6.1.1 Asenneväittämä 1. Työ on elämäni tärkein asia

Kaikki haastateltavat ovat selkeästi eri mieltä väittämästä, työ on elämäni tärkein asia. Työlle annetaan arvoa ja sitä pidetään tärkeänä mutta kaikista tärkeimmäksi sitä haastateltavat eivät arvota. Tärkeimmäksi moni haastateltava mainitsee perheen, oman ja perheen terveyden ja jaksaminen sekä useita mainintoja saavat myös harrastukset. Useimmiten työ nähdään yhtenä osana muuta elämänsisältöä. Muutama haastateltava arvottaa työtä vielä vahvemmin kuin yhtenä osana muuta elämää. Nämä haastateltavat näkevät työssä sellaisia piirteitä, joiden avulla voi rakentaa omaa identiteettiään ja saavuttaa jotain merkityksellistä. Ainoastaan yksi haastateltava mainitsee työskentelevänsä pelkästään työstä saatavan taloudellisin hyödyn takia. Työn arvo on hänelle vain väline ansaita jotain muuta. Näiden tutkittavien osalta näyttäisi siltä, että työtä arvotetaan hyvin korkealle. Arvottamisen perusteluista käy kuitenkin ilmi, että syyt tähän ovat erilaiset.

Perusteluissa tulee kaikkien haastateltavien osalta esiin, että he tekisivät jotain joka tapauksessa jos eivät töitä, esimerkiksi panostaisivat harrastuksiin. Viidelle haastateltavista työ on niin tärkeä osa elämänsisältöä, että he mainitsevat erikseen, että eivät voisi olla lainkaan tekemättä töitä (H3, H4, H5, H6, H8).

”se nyt vähän riippuu aina vähän työtilanteesta että välillä se tuntuu et se on niin kuin se tärkein asia mutta välillä sitten taas ei, kyllä ne henkilökohtaiset jutut, kyllä ne on vaan tärkeämpiä. mutta en voi silti kuvitella, että olisin tekemättä mitään työtä.”H3

Tasapainon saavuttamisen tärkeyttä työn ja muun elämän osalta korostaa viisi haastateltavaa (H2, H4, H6, H8, H9). Osa näistä mainitsee haastavaksi saada ajan riittämään kaikkeen tasapuolisesti ja elämän kokonaisuuden olevan melkoista tasapainottelua eri osa-alueiden välillä. Usealle haastateltavalle harrastukset ovat hyvin tärkeitä ja niiden vuoksi ollaan valmiita työskentelemään usein jopa

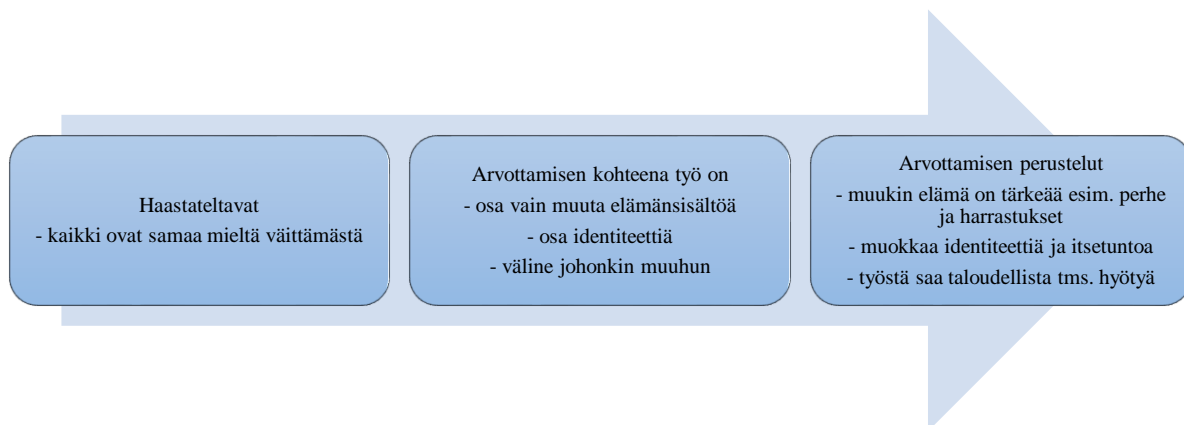
iltamyöhään asti. Kaksi haastateltavaa painottaa, että he haluavat erotella työn ja vapaa-ajan kokonaan siten, etteivät vapaa-aikanaan halua ajatella ollenkaan työhön liittyviä asioita.

”Sanotaan, että eniten ongelmia tulee siitä kun harrastukset venyy myöhään yöhön ja työt alkaa aikaisin aamulla. Sit täytyy jotain kompromisseja aina tehdä.” H4

”Kyllä mulle niinkun perhe ja terveys ja ystävät ja tämmöset on niinkun tärkeempiä mutta työ tulee sitten kyllä hyvänä kakkosena, että oon kyllä huomannut että jos ei ole tyytyväinen työhönsä, niin se kyllä aika paljon heijastuu siihen muuhun elämään, et silloin ku töissä on kaikki hyvin, niin yleensä on sit kotonakin vähän niinkun ilosempi ja jaksaa paremmin.” H8

Harrastusten yhteydessä kuusi haastateltavaa mainitsee erikseen liikunnan, jonka avulla he voivat purkaa hyvin myös työelämän aiheuttamia paineita (H1, H5, H6, H7, H8, H9).

”Pyrin liikkumaan säännöllisesti, niin se on yks semmonen, mistä niinkun tai se on hyvää vastapainoa tai mulle ainakin toimii ja on sellanen tosi niinku terapeutin juttu.” H5



Kuvio 9. Asenneväittämä 1. Työ on elämäni tärkein asia.

Luonnollisestikaan työ ei ole elämän tärkein asia vaan tärkeimmiksi nuoret arvottavat terveyden, perheen ja usein myös harrastukset. Kaiken kaikkiaan nuoret asennoituvat jonkinlaiseen tekemiseen myönteisesti, kaikki tekisivät jotain jos eivät tekisi työtä. Yleinen asennoituminen työhön voidaan nähdä aineiston perusteella positiivisena. Haastateltavista viisi ei voisi olla tekemättä töitä ja loputkin tekisivät jotain, luultavasti jotain harrastuksiin liittyviä asioita. Tämä on linjassa aikaisemman tehdyn suomalaisen tutkimustradition mukaisesti. Aikaisemman tutkimuksen mukaisesti työelämän arvot

ovat tärkeitä nuorille, nuoret palkansaajat arvostavat ansiotyötä ja ovat myös sitoutuneita siihen. (ks. Tuohinen 1990; Kasvio 1994; Turunen 2009.)

Aineiston perusteella voisi sanoa, että työhön asennoidutaan siten, että se on osa muuta elämänsisältöä. Moni haastateltava arvottaa harrastuksia ja vapaa-aikaa korkealle mutta tämän perusteella ei voida ottaa kantaa muun muassa Twengen (2010) tai Niemistön (2011) tutkimustuloksiin siitä, että nuoret arvostavat paljon vapaa-aikaa tai vaativat yrityksiltä enemmän hyvän työn ja vapaa-ajan tasapainottamiseksi. (Twenge 2010; Niemistö 2011.)

Toisin kuin Vesterinen & Suutarinen (2011) väittävät, että y-sukupolvelle pysyvä työsuhde ei olisi tavoittelemisen arvoinen, niin haastattelujen pohjalta pysyvä työsuhde on hyvinkin tärkeä ja tavoittelemisen arvoinen. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 9-10). Vaikka työsuhteen pysyvyydestä ei ollut suoranaista väittämää, asia tuli joka tapauksessa aineistosta voimakkaasti esiin. Nuoret haluavat pysyvän työsuhteen, aivan kuten muutkin sukupolvet sitä tavoittelevat.

Analysoimalla haastateltavien asenteita työtä kohtaan Maslowilaisen tarvehierarkian kautta, tulee tarkasteluun ne tarpeet, jotka pitävät yllä yksilön työmotivaatiota. Haastateltavien puheessa nousee esiin selvästi Maslowin mukaisten ylempien tarpeiden tyydyttämisen piirteitä. Nämä tarpeet ovat sosiaalisen, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Alimmat tarpeet ovat tyydytettyjä tai ne ovat siirtyneet ylempien tarpeiden tavoittelemisen tieltä. Ainoastaan yksi haastateltava kertoo työskentelevänsä vain saadakseen rahaa. Tällöin työllä on hänelle vahvemmin välineellinen arvo ja motivaation lähteenä ovat ulkoiset tekijät. Suurimmalla osalla haastateltavia on kuitenkin vahva itsensä toteuttamisen tarve. Yksi mainitsee työn olevan hänelle osa identiteettiä ja työ luo hänelle mahdollisuuden kehittyä urallaan ja vahvistaa myös identiteettiään. Aineiston ääripäät ovatkin työn luoman välinearvon kautta työn mahdollistavaan kokonaisvaltaiseen kehittymiseen. Tosin usea haastateltavista asettuu johonkin näiden väliin. Tarve tehdä jotain ja kehittyä tekemisessään kuvaa kuitenkin kaikkia haastateltavia hyvin.

Tämä väittämä kuvaa osaltaan myös Morrowin (1993) mukaisen sitoutumisen universaalia ensimmäistä työetiikan ulottuvuutta. Ajatusta siitä, miten tärkeänä yksilö pitää työtä itsessään. Jos työntekijä arvioi, ettei työllä itsellään ole juurikaan arvoa, on työetiikka hyvin matala. Tällöin voitaisiin arvioida, ettei hän tule myöskään sitoutumaan kovin vahvasti työhön saati työorganisaatioon. Toisaalta sitoutuminen voi olla välineellistä ja juuri jatkuvan kaltaista, jos työntekijällä ei ole muita vaihtoehtoja. Tämän suuntaista asennoitumista työtä kohtaan oli huomattavissa vain yhdellä haastateltavista, muiden haastateltavien osalta työetiikan voisi olettaa olevan suhteellisen korkeaa.

6.1.2 Asenneväittämä 2. Työssäni tärkeitä ovat palkka ja taloudelliset edut

Toinen asenneväittämä pitää sisällään kaksi eri asiaa sekä palkan että taloudelliset edut vaikka taloudellisten etujen voidaan ajatella sisältävän myös palkan. Palkalla tarkoitetaan korvausta tehdystä työstä ja taloudellisilla eduilla muita työorganisaation työntekijälle tarjoamia rahanarvoisia tai muita etuuksia. Testihaastatteluissa tuli kuitenkin ilmi, että taloudellinen etu pelkästään voi olla hankala ymmärtää ja siksi molemmat ovat mainittuina erikseen saman väittämän sisällä. Haastateltaville tämä jaottelu tuntui olevan luonteva. Taloudellisen edun olisi voinut yhtä hyvin korvata termillä luontoisetu mutta työntekijäpuolella ei juuri ole käytössä luontoisetuja, joten se ei olisi soveltunut. Sen vuoksi tähän väittämään sisällytettiin myös termi taloudellinen etu palkan lisäksi. Yhtenä kimmokkeena sen lisäämiseen oli kohdeorganisaation toive, jonka mukaisesti eduista ja niiden arvostuksesta olisi hyvä saada tutkielmassa lisätietoa. Käytän jatkossa termiä taloudelliset edut, jolla tarkoitan sekä palkkaa että muita etuja, joita työntekijä voi saada työorganisaatioilta. Muussa tapauksessa mainitsen molemmat termit erikseen.

Väittämän avulla kuvataan työn merkitystä suhteessa siitä saatavaan korvaukseen, arvottamisen kohde on työn taloudellinen merkitys. Pääsääntöisesti kaikki ovat samaa mieltä väittämästä, työssäni tärkeitä ovat palkka ja taloudelliset edut. Ainoastaan yksi haastateltava on sitä mieltä, että niillä ei ole hänelle juurikaan merkitystä. Kaikki ne, jotka pitävät palkkaa ja taloudellisia etuja tärkeinä, eivät halua kuitenkaan nostaa niitä kaikista tärkeimmiksi asioiksi työssään. Perusteluita sille, miksi taloudelliset edut eivät ole tärkeimpiä ja millaisia asioita sen sijaan nostetaan tärkeimmiksi ennen taloudellisia hyötyjä, löytyy aineistosta hyvin erilaisia. Lisäksi taloudelliset edut merkitsevät haastateltaville erilaisia asioita.

Taloudelliset edut arvottamisen kohteena voidaan jakaa seuraavasti:

1. palkka välineenä H1, H3, H4, H5, H6, H8, H9
2. työ on muutenkin mielenkiintoista ja palkka on lisäplussaa H2, H7

Silloin kun palkka nähdään vain välineeksi, nousee kannanoton perusteluksi seuraavia asioita. Yksi haastateltava sanoo, että palkan tulee olla riittävä summa siten, että sillä pystyy elämään (H1). Työ nähdään vaan tekemisenä, jota täytyy olla vaikka samalla se tuo myös tietynlaisen rytmin elämään. Yhden haastateltavan mukaan työ voi toimia myös siten, että se antaa tärkeyden tunteen yhteiskuntaan kuulumisesta (H3). Tärkeää on, että yleensä on työpaikka ja sen jälkeen se, että töissä viihtyy. Viihtymistä lisäävät etenkin se, että tulee toimeen työkavereiden kanssa ja työnkuva on mielekäs (H4). Työssä vietetään niin paljon aikaa koko elämän aikana, että siellä viihtyminen on siksi

hyvin tärkeää. Tätä käytettiin usein työviihtyvyyden perusteluna. Yksi haastateltava kertoo taloudellisten syiden olevan päällimmäinen syy siihen, miksi töissä käydään. Rahallinen korvaus ei silti voisi korvata sitä jos työ olisi epämiellyttävää. Tärkeimpiä tekijöitä, jotka ajavat taloudellisten etujen ohi, ovat tälle haastateltavalle töissä viihtyminen, työkaverit sekä ajatus siitä, että nauttii työstään ja se palvelee myös jatkoa (H6). Palkka ja taloudelliset edut ovat yhdelle haastateltavalle yksi motivaation lähteistä (H8). Yksi haastateltava tuo esiin palkan tärkeyden mutta sen sijaan perusteissa hän korostaa, että palkan pitäisi vastata enemmän tehtyyn työhön ja osaamiseen (H9).

”Tottakai ne on tärkeitä emmä sitä sano sen takiahan sitä käydään töissä mutta sitten taas, että kun miettii sitä, että kun tulee aamuisin töihin niin ei se kyllä mulla ensimmäisenä oon mielessä, että mä tuun tänne sen takia, että mä saan täältä palkkaa, vaan se on niin kuin työtä, ja sitä täytyy tehdä ja, tavallaan se palkka tulee siinä plussana sitten.” H3

”Mää on just miettinyt tässä omassakin työssäni et kyllä toi tiimihenki ja tämmonen on oikeesi ne asiat, jotka niinku pitää olla kunnossa että jaksaa, että mä luulen että se palkka ei siinä vaiheessa merkitsisi jos ei viihtyisi ollenkaan.” H5

Haastateltavien kaksi ja seitsemän mukaan työ on todella mielenkiintoista, lähes intohimo sellaisenaan ja palkka toimii vaan mukavana lisänä. He perustelevat, että työssä voi toteuttaa itseään. Haastateltava seitsemän sanoo, että työn tulee olla itselle siten motivoivaa, että siinä pitää pystyä myös etenemään. Tieto mahdollisuudesta edetä lisää mielenkiintoa sekä työssä viihtymistä.

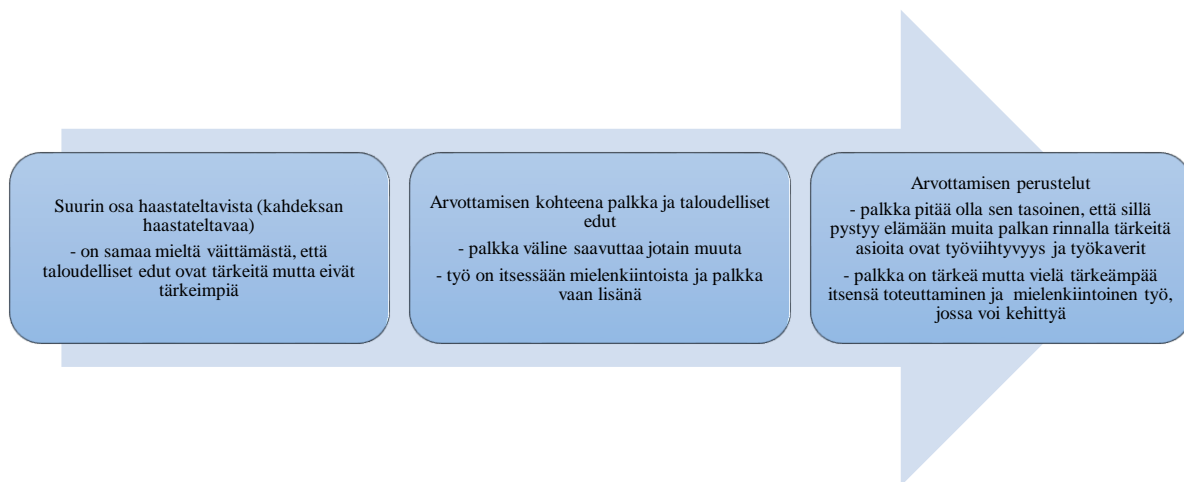
”Tottakai työ on tärkeä, koska siinä kuitenkin niin paljon ajasta vietetään siellä työpaikalla että kyllä sen pitää olla sellanen, että siellä halua olla, mun mielestä.” H7

Kohdeorganisaation toiveiden mukaisesti kysyin haastattelussa vielä erikseen haastateltavilta muista taloudellisista eduista palkan lisäksi, jos he eivät tuoneet niitä erikseen haastattelun edetessä tämän väittämän yhteydessä esiin. Suurin osa kertoi kuitenkin luontevasti väittämän mukaisesti muistakin eduista. Muutamalle haastateltavalle esitin kuitenkin lisäkysymyksenä haastattelun edetessä että, ovatko sinulle tärkeitä muut työnantajan tarjoamat taloudelliset edut kuin palkka. Haastateltavien arvostukset muiden kuin palkan suhteen vaihtelivat aika tavalla. Viidelle haastateltavalle muilla kuin palkalla ei ollut juurikaan merkitystä (H1, H2, H3, H6, H9). He perustelivat kantaansa useimmiten sillä, että muiden taloudellisten etujen kuin palkan rahallinen arvo on niin pieni, että sillä ei ole sen vuoksi merkitystä. Tätä käyttivät perusteluna haastateltavat yksi ja kaksi. Kolme haastateltavaa (H3, H6, H9) arvottavat niitä siten, että ne ovat hyödyllisiä ja mukava lisäetu mutta tosiasiallista merkitystä

niillä ei heidän mielestään juuri ole. Kysyttäessä muista taloudellisista eduista yksi (H6) haastateltavista sanoo, että

”Onhan ne ihan hyödyllinen asia ja sillai mutta en mä sitä mitenkään arvojärjestyksessä kovin korkeelle nosta... Liikuntaseteleitä ja tämmösiä hommia tulee toki käytettyä, mikä on ihan hieno asia kyllä sinänsä, että tommoseen asiaan tulee niinkun kannustusta työpaikan puolesta. ”

Erilaisista eduista eniten mainintoja saavat liikuntaan liittyvät edut (H1, H2, H3, H5, H6, H7) sekä useamman maininnan saa myös työterveyshuolto (H5, H7, H8). Edellisen väittämän yhteydessä yhteensä kuusi haastateltavaa mainitsi liikunnan erikseen hyödylliseksi keinoksi (H1, H5, H6, H7, H8, H9) palautua työstä. Näiden tutkittavien kohdalla voisi ajatella, että heille työnantajan tarjoamat liikuntapalvelut esimerkiksi liikuntasetelit nousisivat tärkeiksi palkan rinnalle. Niistä kuudesta haastateltavasta, jotka edellisen väittämän kohdalla nostivat esiin liikunnan, arvostavat työnantajan tarjoamia liikuntapalveluita neljä haastateltavaa (H1, H5, H6, H7). Liikunta kulminoituu haastateltaville usein juuri työnantajan tarjoamiin liikuntaseteleihin.



Kuvio 10. Asenneväittäjä 2. Työssäni tärkeitä ovat palkka ja taloudelliset edut

Tässä väittämässä keskeistä on työn taloudellinen merkitys haastateltaville. Ensimmäisen väittämän lisäksi myös tämä väittäjä pyrkii kuvaamaan sitä, miten sitoutunut haastateltava on työn tekemiseen yleisesti. Neljässä viimeisessä väittämässä tarkastelun kohteeksi nousee enemmän työorganisaatioon sitoutumisen ulottuvuuksia.

Suomalaiset palkansaajat ovat yleensä ottaen sitoutuneita työhönsä. Tosin kaikkien suomalaisten palkansaajien työhön sitoutuminen on jonkin verran heikentynyt 1980-luvulta 2000-luvulle siirryttäessä. Samalla ajanjaksolla koti- ja perhe-elämän sekä vapaa-ajan merkitys on kasvanut

suomalaisten palkansaajien keskuudessa. Työllä on tärkeä osa sosiaalisen identiteetin rakentajana mutta myös sen tuomalla taloudellisella turvalla on merkitystä. (Turunen 2012, 63–66.)

Olisi turha kieltää, että työn tuomalla taloudellisella turvalla ei olisi merkitystä. Tämä on myös hyvin selkeä viesti haastateltavien asenteissa. Isoimmalle osalle taloudelliset edut ovat vain väline, jolla voidaan saavuttaa jotain muuta. Palkan lisäksi yhtä merkityksellisiä asioita ovat työstä saadut muut hyödyt kuten työkaverit tai se, että työ palvelee yksilön omia tavoitteita.

Vuorisen ja Valkosen (2007) mukaan yksi keskeinen tyytymättömyyden syy korkeakoulutuksen saaneilla nuorilla oli heikko tai tehtäviä vastaamaton palkkaus. (Vuorinen ja Valkonen 2007.) Koettu heikko palkka ei välttämättä suoraan johda myöskään työhön sitoutumattomuuteen tai toisinpäin hyvä palkka ei ole sitoutumisen tae. Maslowin (1954) mukaan palkalla ei ole enää merkitystä sen jälkeen kun se on riittävällä tasolla. Riittävä taso on saavutettu silloin kun palkan avulla voidaan tyydyttää yksilön perus- ja turvallisuuden tarpeet. Herzbergin (1959) mukaan palkka kuten taloudelliset edut ovat työn hygieniatekijöitä, joihin vaikuttamalla voidaan lisätä henkilön tyytyväisyyttä lyhyellä aikavälillä mutta pitkällä aikavälillä ne eivät tuota tyytyväisyyttä. Silloin kun palkka on kohtuullisella tasolla, voidaan muiden motivaatiotekijöiden avulla kuitenkin lisätä tyytyväisyyttä.

Peltosen ja Ruohotien (1987) mukaan Maslowin ja Herzbergin motivaatioteoriat aliarvioivat palkan merkitystä kannustimena. Peltonen ja Ruohotie (1987) korostavat, että palkan avulla voidaan tyydyttää monia tarpeita. Palkka voi tyydyttää esimerkiksi arvostuksen ja vallan tarvetta tai tehdyn hyvän suorituksen kautta suorituksen tarvetta. Palkan merkitys kannustimena vaihtelee, koska se tyydyttää eri henkilöille erilaisia tarpeita. Siksi se on riippuvainen mm. yksilön arvoista, varallisuudesta tai muista taloudellisista tarpeista. Palkan suhteellisen merkityksen on todettu vaihtelevan eri henkilöiden välillä siten, että palkka on erittäin tärkeä sellaisille henkilöille, jotka pyrkivät tyydyttämään perustarpeitaan. Toisaalta palkan merkitys on riippuvainen sen suuruudesta. Mitä paremmin henkilö on palkattu, sitä vähemmän se merkitsee hänelle. Lisäksi palkan merkitys riippuu ammattitasosta ja työn luonteesta. Mitä ylempänä henkilö on hierarkiatasossa, sitä vähemmän palkalla on merkitystä hänelle. (Peltonen ja Ruohotie 1987, 44–46.)

Myös heikon suoritustarpeen omaavat henkilöt, joilla ei ole kovin korkea tarve menestyä voivat työskennellä lujasti saadakseen taloudellisia etuja. Tällöin palkalla on heille välineellinen arvo, jolla he voivat hankkia haluamiaan muita hyödykkeitä. Työskentelyn tavoitteena ei ole itse suoritettava työ tai palkka vaan jokin muu, jota palkalla voi hankkia. Silloin kun heidän varallisuustasonsa nousee, myös palkkakannusteen merkitys heikkenee. Kun taas henkilön suoritustarpeen ollessa korkea, hän voi motivoitua pääasiassa saavutusten perusteella. Silloin palkan lisäys itsessään ei saa heitä

työskentelemään kovemmin vaan suurempi palkka voi merkitä heille tunnustusta tekemästään työstä. Kannustavan palkan avulla voidaan lisätä myös työn tuottavuutta. (Peltonen ja Ruohotie 1987, 45–46.)

Viitala (2004) on taas korostanut palkan ongelmallisuutta hyvien työsuoritusten motivoijana. Palkkansa huonoksi kokeva, tyytymätön työntekijä ei todennäköisesti ole kovin motivoitunut työhönsä. Palkankorotuskaan ei välttämättä vaikuta hänen työsuoritukseensa tai lisää motivaatiota vaikka hän olisi ilmoittanut huonon palkan syyksi heikkoon motivaatioon. Toisaalta osa ihmisistä tekee työnsä aina mahdollisimman hyvin ja kokonaisvaltaisesti palkan suuruudesta riippumatta. Hyvin tavallista on, että mitä suurempi palkka työntekijällä on, sitä vähemmän se motivoi. Yksistään palkka ei siis vaikuta yksilön motivaation laskuun tai nousuun ja joskus yhteyskin voi olla lähes mitätön. Tutkimusten mukaan palkka on tärkeä kannuste, silloin kun se sidotaan suoritukseen. Palkka motivoi parempiin työsuorituksiin silloin kun yksilö arvostaa rahaa ja on valmis tekemään kovasti töitä, jopa kielteisiäkin asioita kuten ylitöitä. Joku voi arvostaa rahaa mutta ei ole valmis uhraamaan vapaa-aikaansa rahan vuoksi. Toisena edellytyksenä on, että henkilö havaitsee palkalla olevan selkeän yhteyden työsuoritukseen. Kolmanneksi työntekijän pitää voida itse vaikuttaa työsuoritukseensa ja voitava kokea, että mitä enemmän ponnistelee, sitä suuremman palkkion voi saada. Palkan merkitys vaihtelee voimakkaasti etenkin tehtävän, ajankohdan ja yksilön mukaan. (Viitala 2004, 287–289.)

Tapscottin (2010) tutkimusaineiston mukaisesti y-sukupolvi eli vuonna 2007 olleet 16–29-vuotiaat pitävät tärkeimpinä työnantajan tarjoamina sitouttamisen keinoina työajan joustojen ja yhteistyön ohella luontoisetuja. Tutkimusjoukkoon sisältyi kaksitoista eri maata, joissa ei tosin ollut suomi mukana. (Tapscott 2010, 177–183.) Yleisessä keskustelussa myös suomessa tällaista väittämää on esitetty mutta tutkimusta asiasta en löytänyt. Haastattelemini nuorten kannanotoissa tämä ei juuri tullut esiin. Isoin osa haastatelluista ei pitänyt muita taloudellisia etuja kovin tärkeinä. He toivat nimenomaisesti esiin, että niiden taloudellinen arvo on niin pieni, että niillä ei ole sen vuoksi merkitystä.

Puhuttaessa luontoiseduista tai muista taloudellisista eduista oleellisempaa olisi määritellä mitä oikeastaan tarkoitetaan niistä puhuttaessa. Nämä edut ovat usein hyvin yrityskohtaisia, eikä siksi sellaisenaan vertailtavia. Lisäksi erilaiset kulttuuriset tekijät vaikuttavat vahvasti taustalla. Amerikkalaiseen työkulttuuriin kuuluvat erilaiset edut kuin eurooppalaiseen tai suomalaiseen. Tämän tuo myös yksi haastateltava kuvaavasti esiin kysyttäessä muista taloudellisista eduista.

”Mun mielestä tässä positiossa niitä ei juurikaan oikein ole. Jos mä vertaan vaikka yhdysvaltalaisiin kollegoihin tai muihin niin esimerkiksi koko perhe saattaa saada vakuutus, kattavat vakuutuspaketit ja muut. vaikka yhteiskunta on toki erilainen siellä mut jos mä vertaan meihin niin meillähän ei oikein luontoisetuja edes ole... puhutaan promilleista kuitenkin, niin ei sillä mitään merkitystä oo.”H2

6.1.3 Asenneväittämä 3. Jos mahdollista tekisin työni työajasta ja paikasta riippumatta

Syksyllä 2013 vietettiin suomessa virallista etätyöpäivää. Kohdeorganisaatiossa mahdollisuutta etätyön tekemiseen ei oikeastaan ole, muuta kuin esimiehen kanssa erikseen sovittaessa. Väittämällä oli tarkoitus saada aikaan keskustelua joustavista työaikajärjestelyistä ja niiden arvostuksesta. Tässä väittämässä haastateltava joutui siis arvottamaan erilaisia työaikajärjestelyjä, ja ottamaan kantaa myös etätyömahdollisuuteen. Työaikojen osalta kiinnostavaa oli myös haastateltavan suhtautuminen työajan säännöllisyyteen.

Tämä väittämä herätti haastateltavissa ehkä eniten mietintää siitä, mitä väittämällä oikeastaan tarkoitetaan. Muutama haastateltava jopa kysyi sitä minulta, kun olin esittänyt väittämän. Pyrin tuomaan haastattelutilanteessa silloin esiin, että jokainen voi kertoa avoimesti oman arvionsa ja painotin, että ei ole oikeaa tai väärää vastausta. Tarkoituksensa on tuoda esiin erilaisia näkökulmia ja perusteluita väitettyihin asioihin. Jokainen haastateltava ryhtyi kuitenkin kertomaan työaikajärjestelyistä, siten kuin oli itse väittämän ymmärtänyt, eikä jäänyt sen enempää pohtimaan väittämää. Moni haastateltava ymmärsi tämän väittämän kohdalla varmasti aika lailla eri asioita. Väittämän tarkoituksena olikin, että aineistoon tulisi erilaisia kannanottoja työaikojen ja paikan suhteen.

Väittämän mukaisesti, jos mahdollista tekisin työni työajasta ja paikasta riippumatta, täysin samalla kannalla oli vain yksi haastateltava. Kaikki muut kahdeksan haastateltavaa ottivat eri kannan väittämään. Tosin yksi haastateltavista oli yleisesti väittämän kanssa samoilla linjoilla mutta koki tällä hetkellä omassa elämäntilanteessaan arvostavansa selkeitä työaikoja ja sitä, että hän tulee fyysisesti työpaikalle tekemään töitä. Työajan säännöllisyyden kannalla oli useammat haastateltavista (H1, H3, H4, H5, H6, H7 ja H9). Heistä useimmat mainitsivat erikseen, että niin sanottu normaalityöaika eli työskentely noin kahdeksasta neljään on heidän kannaltaan paras vaihtoehto.

Työajan säännöllisyyttä perusteltiin sen tuomalla rytmillä. Moni haastateltava mainitsi, että ilman säännöllistä työaika, töitä tulisi tehtyä liikaa. Työtehtäviä on niin paljon, että johonkin on vedettävä raja tekemiselle. Rajan vetämiseen parasta on työajan tuomat raamit (H4).

”Sanotaan niin, että hommia on niin paljon koko ajan että se on parempi tehdä vaan se työaika mitä on niinku työsopimuksessa ja yrittää tietenkin huolehtia, että ne työt tehdään hyvin mutta ei voi liikaa ottaa paineita siitä jos jotain jää tekemättä. Töitä on enemmän kuin ehtii tehdä.”H4

Ensimmäisen väittämän kohdalla usea haastateltava nosti esiin työn ja vapaa-ajan erottamisen tärkeyden. Samaa perustelua käytettiin myös tämän väittämän kohdalla. Työ- ja vapaa-ajoista halutaan pitää tiukasti kiinni, ettei työasioita tarvitse ajatella enää työajan ulkopuolella. Muutama haastateltava perustelee työajan säännöllisyyttä sillä, ettei työnantaja pysty edellyttämään työntekijöiltä töiden hoitamista milloin tahansa. Säännöllinen työaika suojaa heitä työnantajan vaateilta (H7).

”Se ei sais olla semmonen niinku tavallaan, ettei työnantaja ottais niinku sellasta, käyttäis hyväkseen sillai et pitäisi olla niinkun kokoajan valmiina tekemään mitä vaan, et kuitenkin työnantajan pitää tavallaan kunnioittaa sitä toisen vapaa-aikaakin.”H7

Useimmilla haastateltavilla tyypillisin käytössä oleva työaikajousto on työajan liukuma, joka koetaan erittäin hyödyllisenä. Työajan liukuma kohdeorganisaatiossa tarkoittaa, että työaika alkaa seitsemän ja yhdeksän välillä ja työaika loppuu kolmen ja viiden välillä. Kuitenkin niin, että keskimääräinen työaika on kahdeksan tuntia päivässä. Useampi haastateltava tuo erikseen esiin, että tämä liukuvan työajan käyttö on todella hyvä ja toimiva käytäntö. Moni haastateltava näkee sen toisaalta itsestään selvänä työnantajan tarjoamana etuna. Muita työaikajärjestelyjä ei haastatteluissa juuri tule esiin. Ne haastateltavista, joilla on lapsia kokevat työajan liukumaan hyvin tarpeellisenä.

”Kun meillä on toi joustava työaika silleen, et toi liukuma on siihen yhdeksään asti ja sitte kolmesta eteenpäin, niin se on kyllä mun mielestä tosi hyvä. ja se on hyvä että voi, voi tavalla, meilläkin kun voi kerätä niitä saldoja että sit voi tehdä töitä pidempään silloin kun on tosi paljon töitä ja sit voi pitää sitä vapaata silloin kun pystyy pitään, että se on kyl mun mielestä tosi hyvä. Tavallaan pystyy sitten vähän tasottaa sitä kun kiire ei aina jakaannu niin tasaisesti.” H7

Useampi haastateltava kertoo kantansa etätyöhön väittämän mukaisen paikasta riippumattoman työnteon kohdalla. Työntekijäpuolta koskien väittäjä ei ollut relevantti, koska heillä ei olisi edes mahdollisuutta tehdä työtään muualla kuin työpaikalla. Tällä hetkellä kohdeorganisaatiossa toimihenkilöillä on mahdollisuus tehdä etätyötä vain erikseen esimiehen kanssa niin sovittaessa. Suurin osa haastateltavista on toimihenkilöitä ja heidän kohdallaan kanta etätyöhön on mielenkiintoinen. Kaikkien toimihenkilöiden kanta etätyöhön on ehdottoman myönteinen.

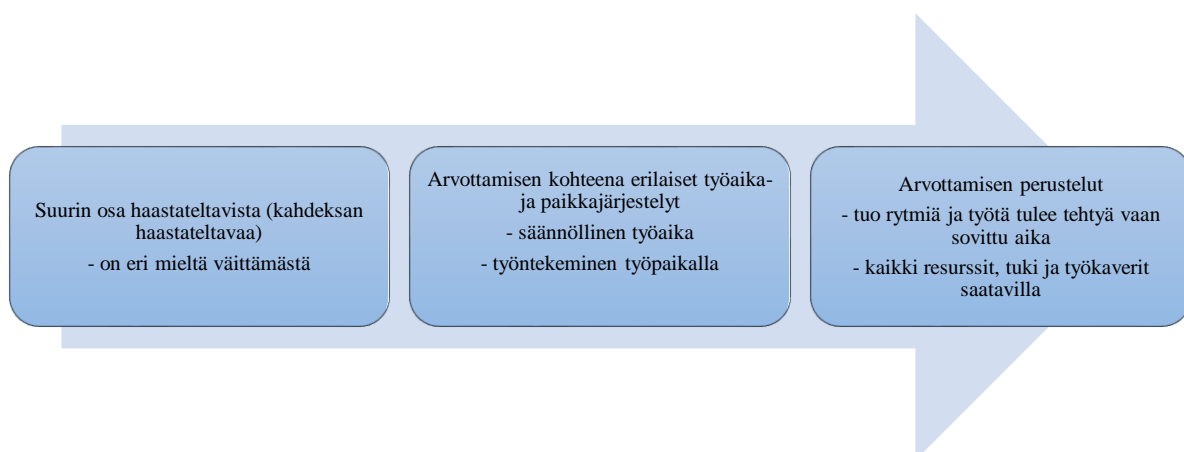
Tosiasiallisesti näistä myönteisen kannan omaavista haastateltavista kaikki eivät kuitenkaan tekisi töitä muualla kuin fyysisesti työpaikalla. He kertovat useimmiten perusteluna tähän sen, että toimistolla on työkaverit. Heiltä voi tarpeen tullen kysyä työhön liittyviä asioita tai muuten vaan keskustella. Lisäksi työpaikalla on kaikki muutkin resurssit saatavilla (H4).

”Kun mulla on noi kaikki resurssit paljon paremmin saatavilla ja voin jutella ihmisten kanssa.” H4

”Kyl mä tykkään tulla tänne, et kyl mun mielestä täällä saa kuitenkin silleen tavallaan paremmin tehtyä niitä töitä ja kun tossa on työkavereita joilta voi kysyä sitten ja saa paremmin niinkun yhteyden niihin ihmisiin jos kaikki on samassa paikassa, et saa paljon paremmin hoidettua asioita.” H7

Osa haastateltavista olisi myös valmiita tekemään etätyötä. Useampi haastateltava toivoo, että etätyötä olisi mahdollista tehdä aika-ajoin. Etätyön perusteluna nostetaan esiin työrauha ja sen mukanaan tuoma tehokkuus. Kukaan ei tuo esiin työmatkasta aiheutuvaa säästöä mutta muutama haastateltava mainitsee ekologiset perusteet. Töiden tekeminen kotona olisi ympäristöystävällisempää kuin autolla tai bussilla töihin ajaminen (H8).

”Et jos vois edes yhden päivän viikosta tehdä kotona niitä töitä ja monesti se olis varmaan aika paljon tehokkaampaakin kun sais tehdä rauhassa eikä olis koko ajan joku selän takana häiritsemässä..” H8



Kuvio 11. Asenneväittämä 3. Jos mahdollista tekisin työni työajasta ja paikasta riippumatta.

Kun työtä tehdään työajasta riippumatta, työntekijän päivittäistä työaika ei ole määritelty vaan hän voi työskennellä mihin vuorokauden aikaan tahansa. Työn tekemistä arvioidaan tällöin ainoastaan työnantajan tilaaman lopputuotteen perusteella, jonka syntyminen on työntekijän vapaan

suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin varassa. Useammin työnantaja on kuitenkin määritellyt työn tavoitteet ja työn loppuun saattamisen määräajan, sekä viikoittaisen työajan. Työnantaja voi valvoa työskentelyä nykyään myös tietotekniikan välitykselle jos työskennellään esimerkiksi kotona. Tällöin puhutaan etätyöstä eli tilanteesta, jossa työntekijä työskentelee etäällä työnantajaorganisaatiostaan. Useampi haastateltava ymmärsi väittämän juuri etätyönä. Etätyötä on luokiteltu määrittelemällä paikka, jossa työtä tehdään. Paikka voi olla mikä muu tahansa kuin työnantajaorganisaatiossa. Lisäksi etätyössä kuuluu määritellä työn valvonta. Onko valvonta esimerkiksi tietotekniikan välityksellä työnantajalla vai siten, että työnjohto ja kontrolli ovat siirtyneet kokonaan työntekijän omalle vastuulle. Tutkimusten mukaan etätyön positiivisina asioina on koettu vapautuminen riippuvuudesta aikaan ja paikkaan, tuottavuuden parantuminen, työhön sitoutuminen ja parantunut työmotivaatio. Lisäksi sen on koettu tuovan joustoa erilaisiin elämäntilanteisiin, lisäävän elämän laatua ja vähentävän stressiä. Kielteisinä puolina on nähty sosiaalisen eristäytymisen vaara. Sitä on pidetty työnantajan tuloskeskeisenä hiostamiskeinona, jonka seurauksena voi olla työntekijän loppuun palamisen vaara. (Viitala 2004, 132–133.)

Työelämän alati muuttuva toimintaympäristö edellyttää yrityksiltä sekä työntekijöiltä joustavuutta ja erilaisissa elämäntilanteissa olevien työntekijöiden huomioimista. Joustavuus liittyy ihmisten henkilökohtaisiin tarpeisiin ja elämäntilanteisiin. Joustavuutta, joilla edistetään ihmisten yksilöllisiä mahdollisuuksia työnsä tekemiseen tukevat yleisesti työntekijöiden mahdollisuudet vaikuttaa työaikaan ja työn tekemisen paikkaan, joustavat järjestelyt työn ja muun elämän yhdistämisessä sekä erilaiset työn jakamisen mahdollisuudet kuten opinto- ja vuorotteluvapaat. (Lämsä ja Hautala 2005, 32–33.) Niemistön (2011) tutkimus taas tukee työntekijöiden ja etenkin nuorten työntekijöiden lisääntyviä vaatimuksia joustavista ratkaisuista.

Amerikkalainen tutkimus vahvistaa myös voimakkaasti joustavuutta. Twengen mukaan yritysten pitäisi keskittyä vahvemmin työ- ja vapaa-aika kysymysten huomioimiseen ja joustaviin aikatauluihin. Sitouttamisen keinona Twenge ehdottaa työajan joustoja. (Twenge 2010, 208.) Tapscott (2010) taas tuo esiin, että hänen tutkimuksensa pohjalta nuoret arvostavat työnteon vapautta ja yli puolet tutkittavaista haluaisi työskennellä muualla kuin toimistossa. (Tapscott 2010, 177–183.)

Keskustelu työajan joustoista on alkanut vilkkaasti suomessa jo 1990-luvulla. Työaikajoustoilla on ajateltu parannettavan yritysten kilpailukykyä ja kohennettavan työllistämisedellytyksiä. Tavoitteena on, että työtä voitaisiin kohdentaa tarkemmin sinne, missä sitä tarvitaan. Puhutaan epätyypillisistä työnteon muodoista, jolla tarkoitetaan kaikenlaisia joustavia, vaihtelevia, pätkittäisiä ja yksilöllisiä työaikoja. Käsite sisältää kaikki sellaiset työsuhteet, jotka poikkeavat vakituisesta ja kokoaikaisesta työstä. Työaikoja monipuolistamalla on ajateltu vastattavan erilaisiin ja eriaikaisiin asiakkaiden ja

erilaisissa elämäntilanteissa olevien työntekijöiden tarpeisiin. Vapauden ajoittaa työn tekeminen itselle parhaiten sopiviin aikoihin on ajateltu toimivan myös motivointi- tai palkitsemiskeinona. Kääntöpuolena on kuitenkin liiallisen työnteon ehkä lisääntyvä uupumus tai pelko, että työnantaja vaatii yhä enemmän koko ajan. (Viitala 2004, 239.)

Mielenkiintoista on, että työajan joustot on nostettu keskiöön etenkin nuorista työntekijöistä puhuttaessa. Teknologian antaessa mahdollisuuden tehdä työtä missä tahansa, on tullut jonkinlainen oletus siitä, että siten myös halutaan työskennellä. Mahdollisuudet työajan joustoihin ovat hyvin toimiala- ja työkohtaisia. Lisäksi työntekijöiden elämäntilanteet voivat olla hyvin erilaisia, kuten myös yksilölliset tarpeet ja toiveet. Aineiston pohjalta näyttäisi siltä, että nuoret eivät niinkään arvosta työn tekemisen vapautta motivointi- tai palkitsemiskeinona vaan heille se näyttäytyy enemmänkin vahvana pelkona liiallisesta tai hallitsemattomasta työmäärästä.

Tutkielman aineiston mukaan suurin osa haastateltavista kuitenkin arvostaa niin sanottua normaalia työaikaa ja työn tekemistä työnantajaorganisaatiossa. Hyvin vähän haastatteluiden kommentoinneissa nousee edes esiin yksilöiden haluja tehdä töitä mihin vuorokauden aikaan tai missä tahansa. Liukuvan työajan käyttö tuntuu olevan useimmille riittävä joustomuoto vaikka kaikkien asenne etätöön tekemiseen on positiivinen. Tosiasiallisesti etänä työskentelisi haastateltavista vain osa. Silloin tällöin mahdollisuus etätööhön olisi haastateltavien mielestä kuitenkin paikallaan, jotta välillä olisi mahdollisuus tehdä rauhassa keskittymistä vaativia töitä. Laadullinen asenneväittämä toimi tämän väittämän osalta erittäin hyvin. Jos samaa asiaa olisi kysytty vain kvantitatiivisen kyselyn pohjalta, yhteenveto luultavasti olisi, että kaikki haastateltavat asennoituvat myönteisesti etätööhön. Lisäksi voitaisiin olettaa heidän myös haluavan toimia ilmoittamansa kannan mukaisesti. Laadullisen asennetutkimuksen kautta asenteisiin päästiin tässä pureutumaan hyvin.

6.1.4 Asenneväittämä 4. Olen tyytyväinen työni sisältöön

Väittämän avulla pyritään kuvaamaan haastateltavien tyytyväisyyttä työn sisältöön. Työn sisällöllä tarkoitetaan niitä asioita, joista työ muodostuu. Lisäksi merkittävää on työn autonomia, millainen mahdollisuus työntekijällä on itse ohjata työtahtiaan ja vaikuttaa työhönsä. Haastateltavat arvottavat ja erittelevät työn sisällöllisten tekijöiden vaikutusta tyytyväisyyteensä. Haastateltavista suurimman osan voidaan sanoa olevansa tyytyväisiä työnsä sisältöön. Vastaukset on jaettu kolmeen ryhmään. Ensimmäisen ryhmän muodostavat ne haastateltavat, jotka ilmaisevat olevansa tyytyväisiä työnsä sisältöön. Toiseen ryhmään kuuluvat sellaiset henkilöt, jotka ovat osin tyytyväisiä työnsä sisältöön

mutta tyytyväisyyttä vähentävät kuitenkin jotkut tekijät. Kolmanneksi yksi haastateltava ilmoittaa suoraan olevansa tyytymätön työnsä sisältöön.

Tyytyväisyyttä ilmaiseva asenne työn sisältöön esiintyy neljän haastateltavan puheissa (H1, H6, H7, H9). Asenteen myönteisissä perusteluissa nousee vahvasti esiin se, että työssä voi jatkuvasti kehittyä. Kaikissa perusteluissa kehittymistä kuvataan jonkun uuden oppimisella tai muuten haastavampina työn sisältöinä. Näitä asioita kuvataan sillä, että työssä voi oppia koko ajan jotain uutta.

”Oppii ainakin koko ajan jotain uutta, mitä ei oo koskaan ennen tehnyt” H1

”Työstä tekee mielenkiintoisen sellaset, ainakin itelle niin semmoset haastavammat asiat, mitä tuolla tulee vastaan” H6

”Mun mielestä olis tärkeetä, että se olis se sisältö olis tavallaan semmosta muuttuvaa, että mulla on kyllä sellasta, että siihen on tullut uutta, niin saa vähän semmosia uusia haasteita. Ja sit, just että kokee itekin, että vähän kehittyy siinä. H7

”Ei oo sitä ykstoikkosta linjatyötä, mitä täällä on kumminkin niin, pääsee ja nyt tässä pääsee erityisesti kaikkeen uuteen mukaan.” H9

Tämän asenteen mukaisesti toisen ryhmän haastateltavat ovat pääosin tyytyväisiä työnsä sisältöön mutta tyytyväisyyttä vähentävät kuitenkin jotkut tekijät (H2, H3, H4, H5). Nämä ovat niitä tekijöitä, joilla ensimmäisen ryhmän haastateltavat perustelivat tyytyväisyyttään eli kehittymismahdollisuuksia työssä. Silloin kun kehittymismahdollisuuksia ei enää koeta olevan riittävästi, lisääntyy haastateltavien tyytymättömyys työn sisältöön. Tämä näkyy selvästi toisen ryhmän vastauksissa.

”Oon ammatillisesti kasvanut siinä määrin, että nyt hakisin jo uusia haasteita... joten nyt kun olen tässä jo jonkin aikaa ollut niin voisin siirtyä jo eteenpäin.” H2

Haastateltava kolme on pääosin tyytyväinen mutta kertoo, että välillä kokee kyllästyvänsä. Haastateltavat neljä ja viisi ovat myös pääosin tyytyväisiä mutta molemmat kertovat myös kaipaavansa jo jotain muuta sisältöä työtehtäviinsä.

”Mä oon tehnyt tätä työtä tai samaa hommaa jo suht kauan, että ehkä sellanen kyllästyminen alkaa välillä tulla.” H3

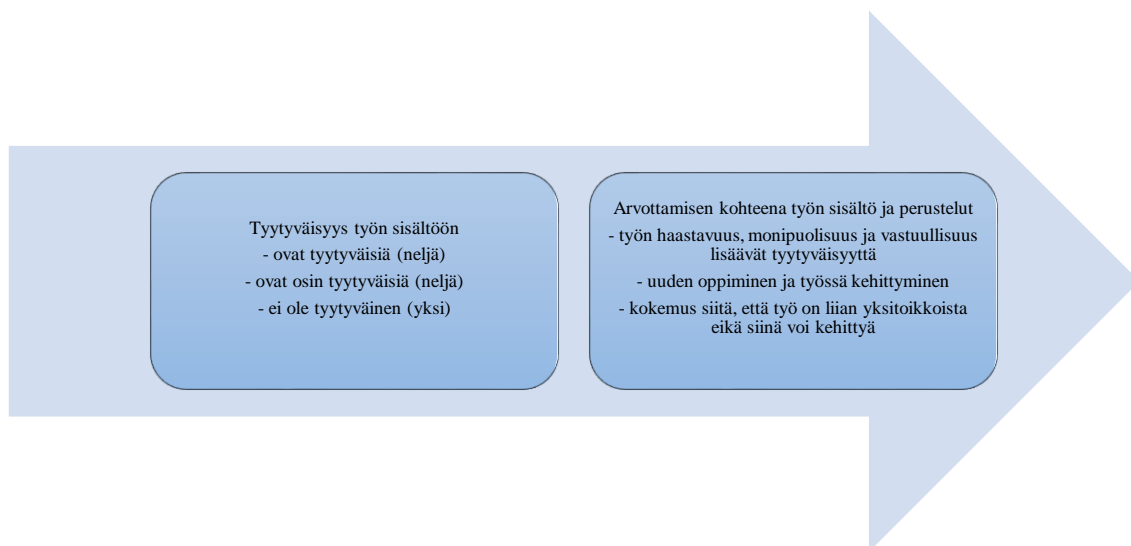
”Ehkä välillä, välillä on tullut semmosia tota, että haluais ehkä jo niinkun jo uusiakin juttua.” H5

Selkeämmin kielteisen kannanoton ottaa haastateltava kahdeksan.

”Haluaisin jo tehdä jotain muuta, vähän vaativampaa hommaa, niin en oo tyytyväinen kyllä tällä hetkellä työni sisältöön.”H8

Moni haastateltava puhui tässä asenneväittämässä yleisesti tyytyväisyydestä työhönsä ja eritteli työn eri puolia vaikka nimenomaisesti tyytyväisyys työn sisältöön oli väittämän keskiössä. Käsittelen siksi tässä työn sisältöä hiukan laajemmin kuin vaan kapeasti pelkkänä tyytyväisyytenä työn sisällöllisiin tekijöihin. Haastattelutilanteessa lisäkysymyksenä useammalle haastateltavalle esitin vielä, että mikä tekee työstäsi mielenkiintoisen, jos haastateltava ei muuten sitä haastattelun edetessä mitenkään automaattisesti kommentoinut. Kysymyksessä oletuksena on se, että jokaisen haastateltavan työn sisältö muodostaa joitain mielenkiintoisia piirteitä. Useimmat maininnat mielenkiintoisista työn sisällöistä tulivat tässä kysymyksessä esiin juuri työn haastavuuden, vaihtelevuuden, monipuolisuuden ja vastuullisuuden piirteinä.

Mielenkiintoista on myös se, ovatko ne haastateltavat jotka ovat olleet pisimpään kohdeorganisaatiossa tai olleet pitkään samoissa tehtävissä myös kaikista tyytymättömiä työnsä sisältöön. Toisinpäin taas, ovatko ne, joilla on vielä vähän työelämäkokemusta takanaan tyytyväisempiä kuin pidemmän työelämäkokemuksen omaavat haastateltavat. Tarkastaessani haastateltavien sekä työkokemuksen valmistumisen jälkeen että kohdeorganisaatiossa työskentelyn, en löytänyt minkäänlaista viitettä tämän asenneväittämän ja työelämäkokemuksen välillä. Näin pienellä aineistolla ja tutkimusmetodilla tämän tiedon tutkiminen ei ole tosin kovin relevanttia.



Kuvio 12. Asenneväittämä 4. Olen tyytyväinen työni sisältöön

Viitalan mukaan (2004) työn sisällöllisillä tekijöillä on ratkaiseva merkitys siihen, miten merkitykselliseksi ja innostavaksi työntekijä kokee työnsä. Työn merkityksellisyyden kokeminen vaikuttaa voimakkaasti työstä saatavaan tyydytykseen. Ihmisellä on luontainen halu toimia sellaisten asioiden eteen, jotka hän kokee merkityksellisiksi. Merkityksellisyys lisää myös sitoutumista. Innostusta lisää se, että työ vastaa ihmisen kiinnostuksenkohteita, sopii arvomaailmaan ja persoonallisuustyyppiin. Usein työntekijät ovat tyytyväisempiä silloin, kun työ on mielekäästä, riittävän haastavaa, työssä on saavutettavissa olevat tavoitteet, työstä saa palkkiota ja työympäristö on hyvä. Haastava työ on usein myös vaihtelevaa. Vaihtelevaa työtä on kuvattu siten, että se muuttuu voimakkaasti, muotoutuu jatkuvasti, on ainutlaatuista ja sisältää epävarmuustekijöitä. Jos työ on yksitoikkoista ja mekaanista, puhutaan rutiinityöstä. Rutiinityöhön liittyy vahvasti se, että se on toistettavissa, pysyy samanlaisena, hahmotettavissa selkeästi ja eroteltavissa osiksi. Motivaation lähteiksi nousevat tällöin ulkoiset tekijät, kuten työpaikan ihmissuhteet tai palkka sisäisten motivaatiotekijöiden sijaan. Silloin kun työ on taas sisällöllisesti rikasta ja riittävän vaihtelevaa, voi työn sisältö itsessään muodostua tärkeimmäksi motivaation lähteeksi. (Viitala 2004, 135–139.)

Haastava työn sisältö on yksi motivaation lähteistä etenkin silloin kun, yksilöllä on voimakas suoriutumisen tarve. Tätä on korostanut David McClelland (1971), jonka mukaan tämä näkyy yksilön haluna hakeutua hyvin haastaviin tehtäviin. Henkilö keskittyy voimakkaasti työhönsä, ottaa kokonaisvastuuta ja haluaa palautetta työstään. Motivaation lähteenä voivat olla myös vallankäytön tarve tai halu menestyä. (David McClelland 1971.)

Nuoremmille työntekijöille työn sisällön on todettu olevan aikaisemman tutkimuksen perusteella tärkeämpi kuin vanhemmalle. (ks. Halman ja Müller 2006; Ester ym. 2006; Inglehart 1997). Sukupuolta, ikää ja ammattiluokkaa on pidetty aikaisemmassa tutkimuksessa keskeisinä yksilöiden työorientaatioiden kannalta. (Ks. Turunen 2012, 32–34.) Myös Kasvion (1994) mukaan töiden valikoivuus sisältöjen mukaan tuli esiin *Nuorisotutkimus 1990*-tutkimuksessa. Tutkimuksessa työn mielenkiintoisuus ja uuden oppimisen mahdollisuus olivat keskeisiä työpaikan valintakriteerejä, työpaikan hengen lisäksi. (Kasvio 1994, 122–123.)

Tämä tutkielma ei voi vastata siihen, arvottavatko nuoret työn sisällön korkeammalle kuin vanhemmat työntekijät. Se vaatisi aineiston myös vanhemmista työntekijöistä. Haastattelut kertovat kuitenkin, että tämän tutkielman haastatelluille nuorille työn sisältö on hyvin tärkeä tekijä. Kaikki haastateltavat toivat painokkaasti esiin sitä, miten toivoisivat työn sisällön olevan vaihtelevaa ja haastavaa. Parhaiten se näkyy juuri kannanotoissa uuden oppimiseen. Aineiston perusteella useimmilla haastateltavilla voisi ajatella olevan hyvin voimakas suoriutumisen tarve, ja ehkä kova halu menestyä. Nuorille ajatus siitä, että he joutuisivat tekemään samaa työtä useampia vuosia peräkkäin,

on erittäin vieras. Pelko siitä, että he joutuisivat tekemään samaa työtä esimerkiksi koko työuransa ajan, on lisääntyvä. Mitä enemmän vaihtelevuutta ja mitä nopeampaan tahtiin, sitä parempana he kuvaavat työtilannetta ja sitä tyytyväisemmiltä he vaikuttaisivat.

Hackmanin ja Oldhamin (1975) mukaan mielekäs työn sisältö yhdessä työn ja työntekijän taitojen tasapainon sekä työntekijän kokeman merkityksellisen työn kanssa lisää työntekijöiden sisäistä motivaatiota ja auttaa parempiin työsuorituksiin. Jos työntekijän taidot ja osaaminen ovat korkeampaa kuin työssä tarvitaan, ei synny riittävää tasapainoa näiden välillä. Tällöin työntekijä voi kokea turhautuvansa, eikä välttämättä koe työtään merkitykselliseksi. (Ks. Pelttonen ja Ruohotie 1987, 75–77.) Haastattelujen kaikkia nuoria kuvaa valtava halu kehittyä työssään ja vielä mahdollisimman nopeaan tahtiin. Lähes kaikki haastateltavat suhtautuvat hyvin myönteisesti vaativiin ja monipuolisiin työtehtäviin. Tämä onkin juuri hyvin kuvaavaa koko aineistossa, nuoret haluavat asioiden tapahtuvan nopeasti ja myös työorganisaation odotetaan vastaavaan nuorten kehittymishaluun viipymättä. Kehittyminen työssä on tärkeä tekijä, jonka pitäisi näkyä myös jatkuvana työn sisällön haastavuutena ja vaihtelevuutena.

Asiaa voi tarkastella lähemmin myös erittelemällä Herzbergin (1959) työn motivaatiotekijöitä. Työn sisältö nähdään tällöin työn motivaatiotekijänä, johon vaikuttamalla voidaan lisätä työntekijän tyytyväisyyttä ja myönteistä asennetta työhön. Työnsisältöä voidaan muokata lisäämällä vastuuta ja kehittämällä työnsisältöä monipuolisemmaksi. Herzbergin mukaan samalla vahvistetaan myös työntekijän tyytyväisyyttä työhönsä pidemmäksi aikaa. Tämä vaikuttaisi myös työorganisaatioon sitoutumiseen. Muistaen, että työn hygieniatekijöiden tulee olla myös tasapainossa. Muokkaamalla työn sisältöä paremmin työntekijän osaamista ja haluja vastaavaksi, voitaisiin tämän aineiston pohjalta vahvistaa haastateltavien tyytyväisyyttä oman työnsä sisältöön.

Herzbergin (1959) kuvaamaa hygienia- ja motivaatiotekijöiden tasapainoa voi kuvata myös Lämsän ja Hautalan (2000) sitoutumisen luokittelumallin viitekehyksen kautta. Silloin kun henkilön suhde työnantajaansa perustuu sopivassa suhteessa palkkioihin ja luottamukseen, myös hänen sitoutuminen on tasapainoista. Herzbergin kuvaavia motivaatiotekijöitä kuten työn sisältöä kehittämällä, täytyisi Lämsän ja Hautalan mukaan työssä lisätä luottamusperusteisia sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä kuten työtehtäviä, jotka paremmin vastaavat työntekijöiden kykyjä ja osaamista. Tällöin voitaisiin lisätä myös sitoutumista, joka voisi näkyä työntekijän innostuksena työstään ja parempina työsuorituksina.

Haastattelemistani nuorista puolet toivoisivat muutoksia työnsä sisältöön. Asiaa voi tarkastella myös siten, että haastattelemieni työntekijöiden asenteet ovat vahvasti kehittämismyönteiset työnsä sisältöön ja yleisesti työhön liittyen.

6.2 Nuorten asennoituminen työorganisaatioon

Toinen asenneväittämäkokonaisuus kuvaa ja arvioi niitä työhön liittyviä asioita, jotka tulevat esiin työorganisaatiossa. Lisäksi kiinnostavaa on se, onko asenneväittämien asennoitumisella vaikutusta myös kohdeorganisaatioon sitoutumisen asteeseen. Ensimmäisen asenneväittämän avulla selvitetään nuoren työntekijän asennoitumista esimieheensä (väittämä 5) ja toisella asenneväittämällä työyhteisön yhteishengen vaikutusta työntekijän asennoitumiseen (väittämä 6). Seuraava asenneväittämä kuvaa työntekijän odotuksia työorganisaation tarjoamiin kehitys- ja uramahdollisuuksiin (väittämä 7). Työorganisaatioon sitoutumista arvioidaan työntekijän valmiudella vaihtaa työnantajaa (väittämä 8). Käyn näiden väittämien asenteet seuraavaksi läpi analysoiden asenneväittämän yksi kerrallaan.

6.2.1 Asenneväittämä 5. Arvostan työssäni paljon hyvää suhdetta esimieheeni

Asenneväittämän avulla kuvataan esimiehen ja haastateltavan yhteistyötä, arvottamisen kohteena on suhde esimieheen. Väittämän asettelun mukaisesti voisi ennakoida, että väittämään suhtaudutaan myönteisesti ja tämä ennakko-odotus myös toteutuu aineistossa. Kaikki haastateltavat ovat samaa mieltä väittämän kanssa ja arvostavat paljon hyvää suhdetta esimieheen. Suurin osa haastateltavista on hyvin paljon samaa mieltä väittämän kanssa. Muutama on periaatteessa samaa mieltä mutta heidän mukaansa esimiehuhteella ei ole vaikutusta jokapäiväiseen työhön, eikä se siten myös nouse heille kovin tärkeäksi tekijäksi. Tämän väittämän kohdalla mielenkiintoisempaa onkin millaisin näkökulmin haastateltavat perustelevat kantojaan ja, miten he kuvaavat suhdettaan esimieheen eli mitkä seikat asenteesta tekevät myönteisen.

Suurin osa haastateltavista on erittäin paljon väittämän kanssa samaa mieltä (H1, H2, H3, H5, H6, H7 ja H9). He arvostavat esimiestä, koska hänellä on näkemystä asioista, hän pystyy viemään asioita tarvittaessa organisaatiossa eteenpäin ja varmistamaan riittävät resurssit työn tekemiseen. Tärkeiksi tekijöiksi nousee esiin se, että esimies tietää alaistensa työstä. Toiseksi haastateltavat tuovat esiin, että esimieheen pitää pystyä luottamaan.

”esimies tietää yleensä kaiken ja pystyy luottamaan omaan pomoonsa... tulee välillä käymään ja kyselee, että miten menee.” H1

”erittäin paljon samaa mieltä, koska pyrkiessä itse kasvamaan niin hyvän suhteen myötä se esimies pystyy coachaamaan ja mentoroimaan ja kasvattamaan sua paljon tehokkaammin kuin että ihan puhtaasti vaan itsenäisesti toimis... minun tapauksessani ainakin esimies on valmentaja ja mahdollistaja, joka avaa ovia.” H2

”kyllä sitä nykyään arvostaa, että on semmonen kelle pystyy oikeesti mennä puhumaan ja joka ymmärtää ne että tai tietää lähinnä että mitä mä teen... täytyy olla semmonen esimies, kenen puoleen voi kääntyä jos tulee ongelmia... antaa työntekijöiden itse tehdä ne työ kuitenkin, että ei ole liian holhoava. mut et semmonen, joka luottaa alaisiin...se on tärkeä, että oikeasti tietää niistä töistä.” H3

”työn jaksamisen kannalta, että on se työ paljon mielekkäämpää kun tietää että sulla on sellanen tuki tavallaan siellä.” H9

Kaksi haastateltavaa on periaatteessa samaa mieltä mutta he eivät kuitenkaan anna esimiessuhteelle suurta arvoa yleisesti (H4 ja H8), näistä toinen ei arvosta tämänhetkistä esimiessuhdettaan (H8). Kannanottoaan he perustelevat sillä, että muut tekijät työssä ajavat esimiessuhteen edelle ja nousevat tärkeämmiksi. Muina tekijöinä mainintoja saavat sekä mielekäs työ että hyvät suhteet työkavereihin. Kaksi haastateltavaa on samaa mieltä väittämästä mutta he toteavat, että eivät arvosta tämän hetkistä esimiessuhdettaan (H5 ja H7). Perusteluissa tärkeimpänä nousee esiin, että esimies on kovin kiireinen, eikä hänellä tunnu löytyvän aikaa alaisilleen. Sen lisäksi haastateltavat kertovat, että esimiehellä ei ole riittävästi ymmärrystä alaiensa työstä. Hän ei voi siksi myöskään ottaa kantaa työhön liittyviin asioihin.

”tulee hyvin tai ainakin jotenkin toimeen ja että pystyy keskustelemaan tarvittaessa asioista, se on ihan riittävä.” H4

”Haluaisin, että olis semmonen suhde, että voi mennä puhumaan mistä vaan ja tota, että kaikki alaiset huomioidaan ja ollaan myös tasa-arvoisia kaikille... toivon, että välillä asettuis niinkun meidän asemaan, osoittais niinkun sen että hän välittää.” H5

”Hänellä ei ole hölkäsen pöläystäkään, aavistustakaan siitä mitä mä teen.” H8

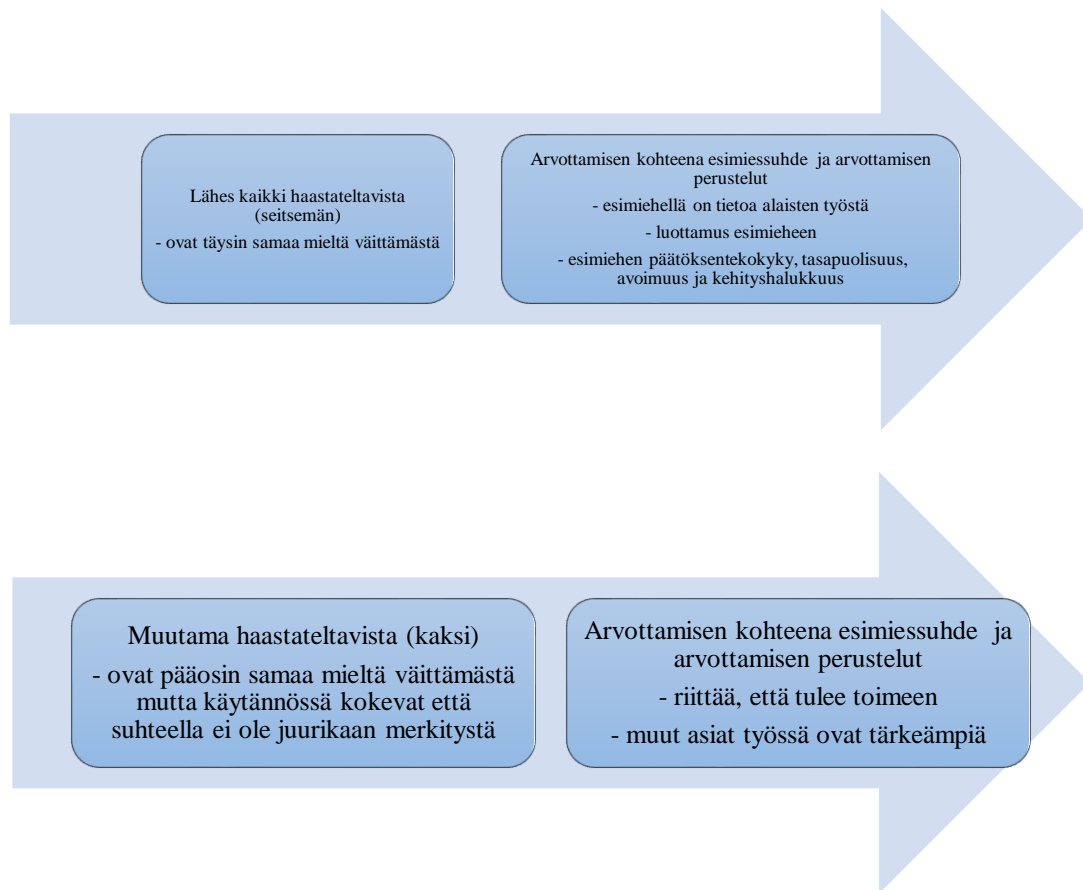
Aineiston pohjalta haastateltavien mukaisesti esimiessuhteen tekee arvostettavaksi etenkin se, että esimies tietää alaiensa työstä. Mitä paremmin esimies tietää eri työvaiheista, sitä paremmaksi

esimiestä aineiston pohjalta kuvataan. Viisi haastateltavaa kuvaa tämän tärkeäksi asiaksi (H1, H3, H5, H8 ja H9).

Toisaalta muutama haastateltava sanoo, että esimiehen ei tarvitse tietää mitä alaiset tekevät, kunhan hän pystyy ottamaan kantaa isompiin päätöksiin tai tärkeisiin linjanvetoihin (H2 ja H6). Haastateltavan työtehtävät toki vaikuttavat tähän asiaan. Mitä suorittavampaa työ on, sitä tärkeämmäksi asiaksi nostetaan se, että esimies tietää työn kulun tarkalleen. Silloin kun työ on itsenäistä esimerkiksi projektiluontoista tai suunnitteluun liittyvää, riittävää on, että esimiehen kanssa on hyvä keskusteluyhteys. Tärkeänä pidetään, että hän voi ottaa kantaa isompiin asioihin tai viedä asioita organisaatiossa eteenpäin. Haastateltavat mainitsevat muiksi hyvän esimiehen ominaisuuksiksi luottamuksen, päätöksentekokyvyn, tasapuolisuuden ja tasa-arvoisuuden. Muutamia mainintoja saa myös esimiehen avoimuus ja kehityshalukkuus.

Palautteenannosta esitin lisäkysymyksen jos haastateltava ei siitä erikseen haastattelussa maininnut. Kysymys oli muotoiltu, että saatko tai kaipaatko työstäsi palautetta esimieheltäsi. Isoin osa haastateltavista kokee saavansa riittävästi palautetta (H1, H2, H3, H6 ja H9). Kolme haastateltavaa kokee saavansa liian vähän palautetta tehdystä työstään, he haluaisivat saada paremman keskusteluyhteyden esimieheensä (H5, H7, H8). Nämä kaikki kolme ovat samoja haastateltavia, jotka eivät myöskään arvosta tämän hetkistä esimiessuhdettaan (H5, H7 ja H8).

”Enemmän kaipaisin vähän sellasta tukea niinkun, et vaikka enemmän vois tavata ja puhua niinkun jonkun kanssa ettei tarttisi yksin miettiä kokoajan et mitenköhän mä nyt teen ja meneeks tää nyt ihan oikein...mä kaipaisin jotenkin niinkun semmosta selvempää palautetta, että antaa niinkun ihan selvästi et missä pitäis parantaa tai mitkä on hyvä juttuja...kehityskeskustelussa sitten puhutaan mut tuntuu et siellä vaan hirveesti kierrellään ja kaarrellaan, eikä silleen anneta niinkun selvää, konkreettista palautetta.” H7.



Kuvio 12. Asenneväittämä 5. Arvostan työssäni paljon hyvää suhdetta esimiehdessä.

Erilaisia johtamistyyliä ja –teorioita on valtavasti ja pitkään on pyritty löytämään yhtä johtamisen ihannemallia. Erilaiset painotukset hyvästä johtajuudesta ovat vaihdelleet vuosien saatossa. Hyvän ja toimivan esimiehdessä sekä tilanteeseen valitun johtamistyylin tehokkuudella on kuitenkin vaikutusta siihen, miten alaiset motivoituvat työhönsä ja millaisia tuloksia saavutetaan. Yksinkertaisimmillaan johtajuus määrittää toisten ihmisten käyttäytymiseen vaikuttamiseksi. Esimiehen tehtävä on vaikuttaa työntekijöihin siten, että he pystyvät saavuttamaan työlleen asetetut tavoitteet ja päämäärät. Eri teorit korostavat erilaisia näkökulmia, eivätkä ne ole tämän tutkielman kiinnostuksen kohteina. Lähtökohtana voidaan tässä pitää sitä, että paras johtamistyyli on riippuvainen kulloinkin vallitsevasta tilanteesta. Tällöin esimies pystyy mukauttamaan johtamistyyliänsä alaistensa tarpeisiin, odotuksiin ja eri tilanteiden vaatimuksiin. Keskeistä on, että ihmisiä johdetaan hyvin, kuten tavoitteellisesti, kannustavasti ja oikeudenmukaisesti. (Peltonen ja Ruohotie 1987, 62–67; Lämsä ja Hautala 2005, 205–209.) Robbins ja Judge (2010) korostavat sitä, että esimiehen tulisi käyttää aikaa huomataksaan työntekijöiden yksilölliset erot tarpeissa. Kun esimies tuntee alaisensa riittävän hyvin, hän voi ohjata heitä ja muokata omaa johtamistyyliään

vastaamaan kunkin tarpeita sekä asettaa jokaiselle henkilökohtaisia tavoitteita, palautetta ja palkkioita. (Robbins ja Judge 2010, 183–191.)

Tämän väittämän yhteydessä lisäkysymys koski palautteenantoa. Nimenomaan haastateltavien esimieheltä saatavan palautteen määrää ja sen tärkeyttä. Palautteella tarkoitetaan yksilön saamaa tietoa omasta käyttäytymisestään. Palaute kertoo työntekijälle mahdollisista palkkioista tai rangaistuksista tai siitä, miten hän on toiminut ja miten hänen tulee jatkossa toimia. Tärkein palkkioiden ryhmä on sosiaaliset palkkiot, joilla voidaan tarkoittaa esimerkiksi kiitosta, tunnustusta, rohkaisua tai kohteliaisuutta. Palaute tehdystä suorituksesta toimii tehokkaana kannusteena, koska se vetoaa yksilön ylempiin tarpeisiin. Silloin kun palautteen antajana on toinen ihminen, puhutaan ulkoisesta palautteesta. Miten ulkoinen palaute vaikuttaa yksilöön, riippuu palautteen antajan luotettavuudesta ja valta-asemasta. Esimiehen antama palaute on silloin tehokas, kun työntekijä katsoo esimiehellä olevan riittävää asiantuntemusta ja työntekijä luottaa häneen. Toisaalta myös sillä, mitä enemmän esimiehellä on valtaa säädellä palkkiota, sitä todennäköisemmin työntekijä pyrkii toimimaan jatkossa palautteen mukaisesti. Lisäksi tehokkaan palautteen tunnuspiirteenä on se, että työntekijä tulkitsee palautteen liittyvän omaan suoritukseensa. (Peltonen ja Ruohotie 1987, 68–69.)

Hackman ja Oldham (1975) mukaan työstä saadulla palautteella ja vuorovaikutuksella voi olla jopa vaikutusta pienempiin poissaoloihin ja vaihtuvuuteen. Työntekijän työssään kehittymisen vuoksi on tärkeää, että hän saa palautetta tehdystä työstään. Palautteenanto ei luonnollisestikaan ole yksin esimiehen tehtävä vaan myös työyhteisön muut jäsenet voivat vuorovaikutusta lisäämällä vahvistaa myös palautteenantoa. Esimiehellä on kuitenkin merkittävä rooli palautteenantajana. Hän tietää usein parhaiten työn vaatimukset ja odotetun suoritustason.

Aineiston pohjalta selvää on, että silloin kun esimiessuhteen koetaan olevan kunnossa siten, että esimiehen kanssa on hyvä keskusteluyhteys myös alaiset kokevat saavansa riittävästi palautetta. Kaikki ne kolme haastateltavaa, jotka eivät arvosta tämän hetkistä esimiessuhdetta, kokevat myös saavansa liian vähän palautetta tehdystä työstään. Vaikka esimies toisaalta antaisi millaista tahansa palautetta, ei työntekijä anna sille arvoa, jos ei katso esimiehellä olevan riittävää asiantuntemusta. Silloin kun työntekijä ei koe keskusteluyhteyden olevan hyvällä tasolla, ei hän luultavasti myöskään luota esimieheen kovin paljon. Esimiessuhde onkin Herzbergin (1959) mukaan yksi työtytyymättömyyttä lisäävä ja motivaatiota heikentävä hygieniatekijä. Hänen mukaansa hygieniatekijöihin tulisi kiinnittää huomiota, koska silloin kun yksilö kokee niiden olevan suotuisalla tasolla, myös motivaatiotekijöihin on helpompi vaikuttaa.

Lämsän ja Savolaisen (2000) sitoutumisen luonteen tarkastelu osoittaa, että sitoutuminen on tasapainoisinta silloin kun sekä palkkioperusteinen että luottamusperusteinen sitoutuminen ovat korkealla tasolla. Luottamusperusteisen sitoutumisen rakentumisessa on oleellista, että työntekijä luottaa organisaatioon, sen johtoon ja omaan esimieheensä. Luottamus esimieheen lisää työntekijän moraalista velvollisuutta suoriutua työstään hyvin edellyttäen, että työnantaja tarjoaa vastapainoksi työntekijälle myös oikeuksia kuten työssä kehittymistä ja kannustavaa palkkausta. Haastateltavista kaikki nostivat luottamuksen jollain tasolla haastatteluissa esiin. Ne haastateltavat, jotka kokivat vahvaa luottamusta esimieheensä, arvostivat myös enemmän esimiessuhdetta. Kun taas luottamuspulasta kommentoivat haastateltavat, eivät myöskään juuri arvostaneet sen hetkistä esimiessuhdettaan.

6.2.2 Asenneväittäjä 6. Työyhteisön yhteishengellä on minulle paljon merkitystä työssäni

Kuudes väittäjä kuvaa sitä, miten haastateltavat arvottavat työyhteisöään ja sen vaikutuksia työhön ja työilmapiiriin. Lisäksi kohdeorganisaatio oli kiinnostunut siitä, miten tärkeänä tutkittavat pitävät yrityksen sisäistä verkostoitumista suhteessa omaan lähityöyhteisöönsä. Joten jos haastateltava ei keskustelun edetessä maininnut verkostoitumisesta muiden kuin oman työyhteisönsä kanssa, niin esitin aiheesta lisäkysymyksen. Kysymyksen esitin siten, että miten näet yrityksen sisäisen verkostoitumisen ja onko se sinulle tärkeää.

Tämän asenneväittämän osalta kaikki haastateltavat asettuivat samalle kannalle väitteen kanssa. Kaikille haastateltaville siis työyhteisön yhteishengellä on paljon merkitystä ja kaikkien mielestä sen tulee olla hyvällä tasolla. Myönteisen kannan perusteluista löytyi eroavaisuuksia ja sävyeroja siinä, millainen haastateltavien mielestä on hyvä yhteishenki.

Väitettä lähdetään perustelemaan useimmiten kuvaamalla vastakkaista tilannetta eli sellaista jos yhteishenki ei olisi hyvä. Silloin yhteistyö ei olisi toimivaa, joka johtaisi siihen, että työt eivät sujuisi hyvin ja kaikkien työstä tulisi näin ollen hankalampaa. Yksi haastateltavista mainitsee, että joskus yhteishengen voi pilata vain yhden henkilön negatiivinen asenne, joka vaikuttaa koko työyhteisöön H9. Edellytyksenä toimivuudelle on kuitenkin se, että työkaverit tunnetaan suhteellisen hyvin jolloin voidaan myös luottaa heihin. Silloin kun tullaan hyvin toimeen keskenään, myös ihmiset ovat myönteisempiä uusille tehtäville ja pystyvät työskentelemään joustavammin.

”Olis se ikävää olla töissä semmosessa paikassa jossa ei niinkun tule yhtään toimeen kenenkään kanssa... Mut mä en toisaalta halua olla myöskään liian läheisiä välejä työkavereiden kanssa.” H8

”Kyllä mä tonkin allekirjotan ihan kokonaa, että tuolla, etenkin tossa on huomannut että kun se yhteishenki ei toimi tai kun sitä ei oo, niin hommat ei toimi...Kyllä se homma luistaa kun meininki on hyvä ja kaikki puhaltaa yhteen hiileen.” H9

Hyvää yhteishenkeä kuvataan sillä, että työntekijöillä on kiinnostusta jakaa asioita ja keskustella niistä keskenään. Hyvä yhteishenki tsemppaa eteenpäin kiireen keskellä, lisää työviihtyvyyttä ja auttaa siihen, että jaksaa tulla aamulla töihin. Lisäksi mainintoja saavat avoimuus ja huumorintaju, joilla hyvää yhteishenkeä kuvataan. Yksi haastateltava ottaa esiin sen, että yhteishengellä on hänen mukaansa vaikutusta myös tiimin tuloksenteekokykyyn.

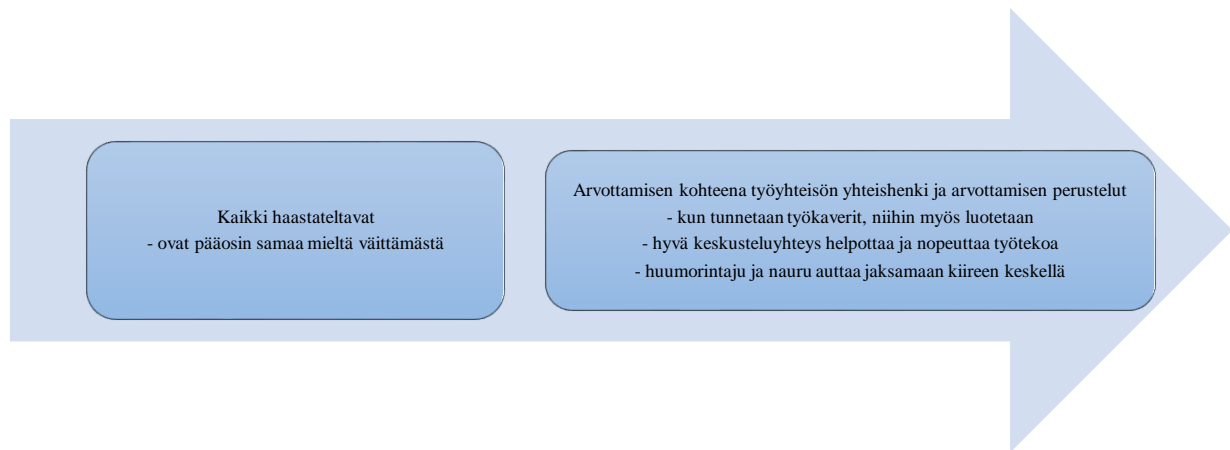
”Yhteishengellä on kyllä vaikutusta siihenkin, et minkälaista tulosta me tehdään.” H7

Yrityksen sisäisestä verkostoitumisesta kysyttäessä, lähtökohtaisesti lähes kaikki haastateltavat pitävät sitä tärkeänä. Isossa yrityksessä verkostoitumista pidetään kuitenkin jo valmiiksi haastavana, eikä sille anneta haastattelun edetessä enää paljoakaan painoarvoa. Asenne muuttuu alun todella myönteisesti vähemmän myönteiseen lähdetessä pohtimaan käytännön toteutumista. Kanta saattaa jopa muuttua lähes kielteiseen. Lähes kaikki haastateltavat pitävät lähityöyhteisöä kuitenkin merkityksellisempänä. Yksi haastateltava kuvaa molempia olevan hänen mielestään erittäin tärkeitä H6. Muiden mielestä verkostoituminen tuo pientä lisäarvoa.

”Enemmän niillä on merkitystä kenen kanssa on niinkun jatkuvasti tekemisissä mutta kyllä nyt jonkun verran on sellasta laajempaakin mutta en mä tiedä onko se nyt niin tärkeitä itselle.” H4

”On se varmaan ihan hyvä mut ei sillä mulle oo sillai niinkun, mun mielestä olis tärkeempää olla niinkun hyvissä väleissä niitten ihmisten kanssa joitten kanssa tekee töitä.” H7

Verkostoituminen voisi saada enemmän painoarvoa silloin, jos siitä olisi ollut erillinen asenneväättämä tai työyhteisöstä erikseen irrotettu kysymys. Työyhteisöön liittyvän väittämän yhteydessä verkostoitumista kysyttäessä, haastateltavat ryhtyivät arvottamaa näiden kahden välillä. Jolloin luonnollisesti lähityöyhteisön arvostus nostetaan tärkeämmäksi.



Kuvio 13. Asenneväittämä 6. Työyhteisön yhteishengellä on minulle paljon merkitystä työssäni.

Työyhteisöllä tässä tarkoitettiin sitä lähityöyhteisöä, jossa haastateltava työskentelee. Moni haastateltava toi itse puheessaan esiin termin tiimi tai saattoi puhua meidän tiimin toiminnasta. Työyhteisöksi tässä tutkielmassa ymmärretään myös se tiimi tai työryhmä, johon haastateltava kuuluu. Ryhmälle keskeisiä piirteitä ovat ryhmän toiminta jonkin tavoitteen vuoksi. Tämän lisäksi ryhmä voi tyydyttää myös ihmisten sosiaalisia tarpeita. Tiimit ja tiimityön on tuonut keskusteluun Peter F. Drucker jo 1950-luvulla. Edellisten ryhmän piirteiden lisäksi tiimi toimii usein vielä siten, että tiimin jäseniltä odotetaan yhteisvastuullisuutta suorituksistaan. Tiimit voidaan rakentaa niin, että tiimin jäsenillä on toisiaan täydentävää osaamista. (Lämsä ja Hautala 2005, 128–129.)

Työyhteisön yhteishengellä on vaikutusta työmotivaatioon. Tämä nousee myös aineistosta esiin. Mitä myönteisemmäksi haastateltavat kokivat yhteishengen, sitä helpommin työskentely muiden kanssa tuntui sujuvan. Monelle haastateltavalle työyhteisön toiminta muodostui yhdeksi tärkeimmistä myönteisen työorientaation ulottuvuuksista. Myös aikaisempi tutkimus on vahvistanut nuorten pitävän tärkeänä työpaikan hyvää yhteishenkeä. Yhteishengen tässä laajasti ymmärtäen siten, että se sisältää myös työyhteisön hyvän ilmapiirin ja mukavat työkaverit. Vuorisen ja Valkosen (2007) tutkimuksessa tyytymättömyys työhön näyttäytyy esimerkiksi huonona ilmapiirinä. (ks. Kasvio 1994; Vuorinen ja Valkonen 2007; Tapscott 2010.)

Kaikki motivaatioteoriat korostavat sosiaalisten tarpeiden merkitystä yhtenä motivaation lähteenä. Maslowin (1954) sosiaaliset tarpeet, Herzbergin (1959) hygieniatekijät ja David McClelland (1971) sosiaalisten suhteiden tärkeys motivaation lähteenä ovat merkityksellisiä motivaatiovaikuttajia. Erityisesti Maslow'n tarvehierarkian on kritisoitu korostavan liiaksi yksilöllisiä tarpeita. Ainakin tiimityö, ryhmäkohtaiset tavoitteet ja jatkuvat muutokset asettavat haasteita työyhteisön vuorovaikutukselle sekä työn kehittämiseksi.

Ryhmätyöskentelystä kiinnostuttiin organisaatioissa alun perin 1960-luvulla. Rensis Likertin (1961) mukaan organisaatioita pitäisi tarkastella ja johtaa toisiinsa kytkeytyvinä ryhminä, eikä yksittäisinä ja toisistaan irrallisina osastoina. Likert toi esiin seuraavat edelleen hyödylliset periaatteet ryhmää ajatellen. Ensiksi ryhmät toimivat tärkeinä ihmisten tarpeiden tyydyttäjinä. Toiseksi hän esitti, että sellaiset ryhmät, jotka tyydyttävät ihmisten psykologisia tarpeita ovat muita tuottavampia. Kolmanneksi johto voi kehittää organisaatioon hyviä ihmissuhteita luomalla tehokkaita ryhmiä. Neljänneksi tehokas organisaatio muodostuu ryhmistä, jotka ovat tekemisissä toistensa kanssa ja joiden jäsenet ovat osallisina samaan aikaan myös useissa ryhmissä. Edellyttäen, että ryhmät toimivat demokraattisesti ja kannustavat ihmisiä osallistumiseen. Kun työntekijät ovat jäseninä useammassa ryhmissä, tulee niistä tärkeitä organisaation välittäjiä eri ryhmien välillä. Joka taas lisää organisaation tehokasta toimintaa. (Likert 1961, 26–43.)

Työyhteisön yhteishenki voidaan laajasti ymmärtää myös työyhteisön ilmapiirinä. Se, miten haastateltavat asennoituvat ja kokevat työyhteisön yhteishengen kertoo myös suoraan työyhteisön ilmapiiristä. Jokainen työntekijä tulkitsee ilmapiiriä jatkuvasti. Siksi se on muuttuva ja siinä korostuu yksilöllinen tulkinta. Silloin voidaan puhua työilmapiiristä, kun siitä on jonkinlainen yhteinen käsitys. Työilmapiiri laajemmin voidaan nähdä työntekijöiden asenteiden, organisaation ilmapiirin ja esimiesten johtamistavan yhteisvaikutuksen tuloksena. Ruohotien (1987) mukaan tehokkaalle yritykselle on tunnusomaista suorituksia korostava ja ihmiskeskeinen ilmapiiri, jotka yhdessä johtavat korkeaan työtyytyväisyyteen ja lisäävät positiivisia ryhmäasenteita. Tällainen ilmapiiri myös auttaa työntekijöitä sitoutumaan organisaatioon. Suorituksia korostava ilmapiiri rohkaisee työntekijöitä luovaan toimintaan ja korkeaan suoritushetkeen. Joka taas vaikuttaa työsuorituksiin ja tuottavuuteen myönteisesti. Ihmiskeskeinen ilmapiiri taas virittää työntekijöitä tyydyttämään sosiaalisia tarpeitaan. Se edellyttää, että yhteistyö toimii eri työntekijöiden, ryhmien ja yksiköiden välillä hyvin. Lisäksi työntekijät saavat palautetta ja palkkiot koetaan oikeudenmukaisiksi. (Ruohotie 1987, 71–74.)

6.2.3 Asenneväittäjä 7. Minulle on tärkeää kehittymismahdollisuudet työssäni

Tämän asenneväittäjän avulla haastateltavat joutuvat pohtimaan omia odotuksiaan ja toiveitaan työssä kehittämisessään. Kohdeorganisaation kiinnostuksen kohteena on lisäksi se, millaisia odotuksia tutkittavilla on työssä etenemisestään. Onko toiveissa eteneminen esimiestehtäviin vai oman ammattitaidon syventäminen ja asiantuntemuksen laajentaminen.

Jokainen haastateltava asettuu samalle kannalle väittämän mukaisesti ja pitää näin kehittymismahdollisuuksia tärkeänä. Hämmästyttävää olisi, jos työelämän alkuvaiheessa asettuisi vastakkaiselle kannalle. Tässäkin väittämässä kiinnostavampaa on se, millaisia kehittymismahdollisuuksia haastateltavat pitävät tärkeinä ja miten he arvottavat niitä.

Kehittymismahdollisuuksien tärkeyttä perustellaan tässä väittämässä eniten väittämän mukaisen tilanteen vastakohdalla. Tällöin lähdetään pohtimaan ja kuvailemaan sitä, millaista olisi jos ei kehittyisi työssään. Tällaista tilannetta useampi haastateltava kuvailee kyllästymisenä, turhautumisena tai jämähtämisenä. Yksi haastateltava ajattelee, että jos ei pääse eteenpäin työssään voi tulla ahdistuneeksi ja toinen kuvailee, että ei halua joutua tilanteeseen, jossa polkee paikallaan.

Osa haastateltavista kertoo myös positiivisista puolista. He kuvailevat hyvän tilanteen työssä kehittymisessään näkyvän siten, että kokee työn mielekkääksi tai tuntee olevansa virkeä. Yksi haastateltava sanoo hyvän tilanteen olevan myös kasvavan motivaation lähde. Muita myönteiseen kantaan liittyviä mainintoja saavat oppinen, kehittyminen, vaihtelevuus ja osaamisen jakaminen. Jo toisen väittämän ”Työssäni tärkeitä ovat palkka ja taloudelliset edut” kohdalla haastateltava kaksi arvioi kaikista tärkeimmäksi tekijäksi itsensä toteuttamisen tarpeen.

”kyllä mä sanoisin, että itsensä toteuttaminen on tärkein.” H2

”en varmasti tule jaksamaan 20 vuotta jos en tavallaan yhtään pääse kehittymään siinä työssä. Se pitää sitä semmosta niinkun motivaatiota ja vireyttä yllä että tulee välillä uusia asioita.” H5

”mä en oo ikinä nauttinut semmosesta asiasta, että pysytään omalla mukavuusalueilla asioissa, niin se että joutuu haastamaan itsensä, niin kuitenkin kun tätä tehdään niin, niinkin iso osa elämästä, niin kyllä se on aika tärkeitä sitte että pysyy mielekkäänä ja haastavana.” H6

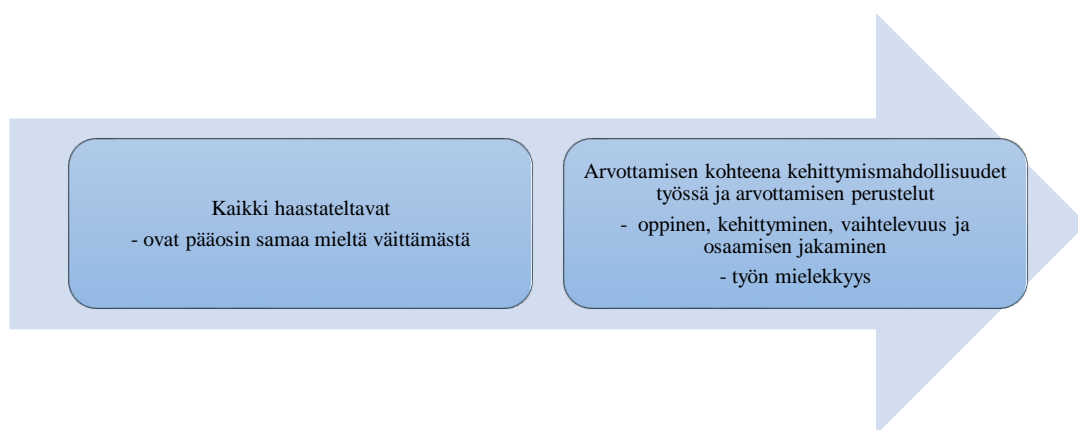
Mielenkiintoista on se, että millaisella aikajänteellä kehittymistä toivotaan tapahtuvan. Yksi haastateltavista on työskennellyt kohdeorganisaatiossa kaksi vuotta ja kokee olevansa jo kovin turhautunut, kun ei ole päässyt jo uusiin tehtäviin H8. Toinen haastateltavista taas kokee olevansa nyt tyytyväinen tilanteeseensa mutta toivoo pääsevänsä tekemään, ”jotain uutta vaikka sitten viiden tai kymmenen vuoden päästä.” H1. Neljä haastateltavaa toteaa, ettei halua enää kymmenen vuoden päästä tehdä sitä työtä, jota he nyt tekevät (H6, H7, H8 ja H9). Tämä on toki hyvin ymmärrettävää koska kehittymisellä voidaan ymmärtää kovin erilaisia asioita. Osa kokee kehittymisen olevan

esimerkiksi osallisuus uuteen käynnistyvään projektiin kun taas toiselle kehittyminen tarkoittaa automaattisesti uutta tehtävää, titteliä ja parempaa palkkaa.

Kaikki muut haastateltavat yhtä lukuun ottamatta näkevät kehittymisen olevan heille ensisijaisesti asiantuntemuksen laajentamista tai syventämistä, eikä toive esimiestehtäviin siirtymisestä. Yksi haastateltava sanoo suoraan tähtäävänsä sellaiseen asemaan, jossa voisi vastata jostakin liiketoiminnasta. Haastattelun edetessä pidemmälle ja omia kannanottajaansa syvemmin miettiessä neljä haastateltavaa jättää myös mahdollisuuden esimiestehtäviin siirtymiselle jollain aikajänteellä (H4, H5, H6 ja H8). He kuvaavat tilannetta kysyttäessä esimiestehtävistä esimerkiksi seuraavasti:

”Tällä hetkellä en oo ajatellu että haluan esimieheksi mutta voihan se olla että mieli muuttuu ajan kuluessa, mutta tällä hetkellä tuntuu että en haluais.” H8

Tämän väittämän yhteydessä nousi esiin myös muutamia toiveita koulutuksesta tai kehittymistarpeista. Yksi haastateltava toivoo työnantajalta parempia vinkkejä ja tukea kouluttautumiseen (H7). Muutama haastateltava mainitsee tämän hetkiseksi kehittymistarpeikseen englannin kielen taidon vahvistamisen (H1 ja H5). Muutama haastateltava nostaa positiivisena asiana esiin sen, että isossa organisaatiossa on paremmat edellytykset henkilökohtaiseen kehittymiseen (H6, H9). Jotkut haastateltavista toivovat, että näitä mahdollisuuksia pystyttäisiin paremmin hyödyntämään talon sisällä etenemisenä ja sisäisinä rekrytointina.



Kuvio 14. Asenneväittämä 7. Minulle on tärkeää kehittymismahdollisuudet työssäni.

Kaiken kaikkiaan kehittymismahdollisuuksien osalta aineistosta nousee hyvin vahvat yksilölliset toiveet ja odotukset omalla työuralla etenemisestä. Koska vertailukohdetta eri-ikäisiin ei tässä tutkimuksessa ole, ei voida sanoa, että ne johtuisivat ikätekijöistä. Mielekkäämpää olisikin todeta, että uran alkuvaiheessa toiveet ja suunnitelmat eivät ole vielä niin selviä. Toisille ne eivät ole selviä välttämättä uran myöhemmässä vaiheessakaan, koska kyseessä on yksilölliset tekijät. Lisäksi

työelämän nopeat muutokset pakottavat miettimään omaa kehittymistä ja paikkaansa jatkuvasti uudelleen.

Muutama haastateltava puhui urasta ja pohti erilaisia omalla uralla etenemiseen liittyviä seikkoja. Vaikka moni ei tuonut käsitettä ura sellaisenaan esiin, he puhuivat osaamisen kehittymisestä tai etenemisestä työssä. Motivaatiokeskustelussa kompetenssin eli osaamisen käsite on noussut hyvin keskeiseksi. Urakäsite voidaankin ymmärtää monella tavalla. Suppean määritelmän mukaan se ymmärretään etenemiseksi mutta samalla tehtävät, jotka eivät edistä etenemistä jäävät määritelmän ulkopuolelle. Käsittelen tässä uraa laajemmin eli siten, kuin useat haastateltavat sen puheessaan toivat esiin. Tällöin ura käsittää erilaisia työkokemuksia ja työtehtäviä, jotka yksilölle työuran aikana kehittyvät. Muutama haastateltava toi esiin myös opiskelun tai osaamisen laajentamisen, joten liitän myös ne tässä uraan ja urapolkuun liittyviksi asioiksi.

Karkean mallin mukaan urakäsitys voi olla joko lineaarinen, asiantuntijaura tai nykyisin käytetympi monimuotoinen ura. Lineaarinen urakäsitys merkitsee etenemistä yrityksen hierarkiassa. Tämä on hyvin perinteinen urakäsitys, jossa kasvu ja edistyminen merkitsevät ylenemistä organisaation hierarkiassa korkeampaan asemaan. Pääasiallisena motiivina tähän urakäsitykseen yksilöä ajavat valta ja saavuttaminen. Yksilö toimii samalla alalla usein vaihtelevan ajan. Asiantuntijaura taas merkitsee sitoutumista johonkin ammattialaan tai specialiteettiin. Sen jälkeen kun uravalinta on tehty, yksilö keskittyy kehittämään sillä alalla tarvittavia tietoja ja taitoja. Kasvulla tarkoitetaan tässä yhteydessä mahdollisuutta ottaa vastuulleen yhä haastavampia tehtäviä, joissa yksilö pystyy täydentämään ja kehittämään omaa osaamistaan. Asiantuntijauran pääasiallisena motiivina ovat eksperttiys ja turvallisuus. Yksilö toimii usein samalla alalla koko elämän ajan. Urasta puhutaan nykyään myös monimuotoisena urana, jossa korostuu oppimiseen rakentuva ammatissa kehittyminen. Lisäksi monimuotoisessa urakäsityksessä painottuu horisontaalinen kasvu, jolle ominaista on osaamisen jatkuva laajeneminen ja työhön liittyvä jatkuva vuorovaikutus muiden ihmisen kanssa.

Yksilön urapolun muodostaa nykykäsityksen mukaan hänen ammatillinen osaamisensa, jossa taidot ja asiantuntemus lisääntyvät koko ajan samalla kuin vuorovaikutusverkosto kehittyy. Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä voi olla hyvä, että organisaatiossa on erilaisen urakäsityksen mukaisia henkilöitä. Erilaisin motiivein ja urakäsityksin toimivat yksilöt täydentävät toisiaan ja taitojaan. Hyväksymällä ja tukemalla erilaisia uramahdollisuuksia myös organisaatio kykenee kehittämään ja ylläpitämään omaa osaamispääomaansa. (Ruohotie 1998, 101–103.)

Aineistossa vaihtelevat erilaiset urakäsitykset. Edelleen haastateltavien asenteissa näkyy uran jaottelu vahvasti joko lineaariseen tai asiantuntijauraan. Selvää on myös, että kukaan haastateltavista ei tuo esiin toivettaan työskennellä samoissa tehtävissä koko työuraansa. Asenteita kuvaavat enemmän mahdollinen siirtyminen tehtävistä toisiin tai ehkä jopa uudelle uralle. Uudessa työssä olisi tärkeää hyödyntää aiemmin oppimaansa samalla kun voi hankkia myös uutta osaamista. Haastateltaville kehittyminen merkitsee tällä hetkellä suurelta osin asiantuntijauran mukaisia toiveita. Yksi haastateltava tuo jopa selvästi esiin, että haluaisi toimia vaikka jonkun alan specialistina. Myöhemmin uralla voisi myös lineaarinen urapolku kiinnostaa, tuovat esiin haastateltavista neljä. Yksi haastateltava toivoo etenevänsä lineaarisesti urallaan. Aineistossa näkyy vahvasti se, että haastateltavat eivät halua pysyä paikallaan vaan mennä eteenpäin oli urakehitysnäkymät sitten kunkin kohdalla millaiset tahansa.

Tämän väittämän ja myös väittämän neljä ”Olen tyytyväinen työni sisältöön” kohdalla haastateltavat pohtivat paljon työssä kehittymisen tekijöitä ja niiden tärkeyttä sekä itselle että yleiselle työssä viihtymiselle. Työssä kehittyminen laajasti ajatellen on hyvin tärkeä tekijä haastatelluille nuorille. Se näyttäisi olevan myös yksi työorganisaatioon sitoutumista vahvasti joko lisäävä tai vähentävä tekijä.

Kuten mainittua työssä kehittyminen tarkoittaa haastatelluille myös eri asioita. Työssä kehittyminen laajasti ajatellen tyydyttää usein juuri yksilön ylimmän asteen tarpeita, siksi se luetaan kuuluvaksi sisäisiin motivaatiotekijöihin. Kun työssä kehittymistä lähdetään erittelemään tarkemmin, löytyy haastateltujen kannanottojen perusteluista myös ulkoisen motivaation tekijöitä. Tällaisiin voidaan lukea kuuluviksi taloudelliset edut kuten palkka tai status kuten tittelit. Molempien sekä sisäisten että ulkoisten motivaatiotekijöiden huomioiminen ja erottaminen on tärkeää, koska niiden vaikutukset ovat erilaisia. Vaikuttamalla sisäisiin motivaatiotekijöihin, voidaan saada aikaan pidempiä vaikutuksia työntekijöiden motivaatiossa. Lisäksi on huomattava, että erilaista työtä tekevien motivaatioon vaikuttavat usein eri motivaatiotekijät. Mitä haastavimmista asiantuntijatehtävistä on kyse, sitä enemmän on syytä panostaa sisäisiin motivaatiotekijöihin.

Maslowin (1954) tarvehierarkian ylimmällä tasolla on itsensä toteuttamisen tarve, johon kuuluvat myös kehittymismahdollisuudet työssä ja urakehitys. Selvää on, että aineistossa itsensä toteuttamisen tarpeet ohjaavat vahvasti kaikkia haastateltavia työssä, jos tarpeita tarkastellaan Maslowilaisen tarvehierarkian mukaisesti. Lisäksi haastateltavia ohjaavat myös sosiaaliset ja arvostuksen tarpeet mutta huomattavaa on, miten vahvasti itsensä toteuttamista haastateltavat tuovat esiin. Ehkä uran alkuvaiheessa tämä voisi olla vielä korostuneempaa kuin myöhemmin, kun oma paikka työelämässä on ehkä selvemmin löytynyt.

Työssä kehittyminen on yksi Herzbergin (1959) kuvaama motivaatiotekijä. Yksinkertaistaen siis lisäämällä kehittymismahdollisuuksia ja kasvua sekä vastuuta työssä, tulisi Herzbergin mukaan myös yksilön tyytyväisyyden työhön lisääntyä. Näin ei kuitenkaan käy jos hygieniatekijät eivät ole yksilöä tyydyttävällä tasolla esimerkiksi palkka, titteli tai suhde esimieheen koetaan huonoksi. Koko aineistossa mahdollisuus kasvaa ja kehittyä työssään on hyvin tärkeä tekijä kaikille haastateltaville sellaisenaan. Kaikki haastateltavat toivovat oman osaamisen laajentamista ja syventämistä jollain aikajänteellä. Paljon vastuuta toivotaan sen sijaan vähemmän ja ainoastaan yksi haastateltava tuo selkeästi esiin halun edetä organisaatiossa hierarkkisesti ylöspäin. Kaikille itse työhön liittyvät tekijät ovat tärkeitä. Etenkin yksi haastateltava tuo vahvasti esiin tyytymättömyyden myös hygieniatekijöiden osalta. Hän ei ole tyytyväinen saamaansa palkkaan, eikä työstatukseensa. Tyytymättömyys hygieniatekijöihin lisää vahvasti Herzbergin mukaan myös tyytymättömyyttä sekä heikentää motivaatiotekijöiden vaikutusta.

6.2.4 Asenneväittäjä 8. Olisin valmis vaihtamaan työnantajaani jos minulle tarjoutuisi siihen mahdollisuus

Viimeisessä väittämässä haastateltava joutuu arvottamaan sitoutumistaan työnantajaan. Tässä ajatellaan, että organisaatiositoutumista kuvaa se, miten valmis henkilö on vaihtamaan toisen työnantajan palvelukseen. Kiinnostavaa on myös, mitä asioita tutkittavat pitävät tai eivät pidä tärkeinä sitoutumisensa kannalta. Asenteen vastakohta on, että en olisi valmis vaihtamaan työnantajaani.

Isoin osa haastateltavista asettuu samalle kannalle väittämän kanssa, seitsemän yhdeksästä olisi valmis vaihtamaan työnantajaa jos siihen tarjoutuisi mahdollisuus. Työnantajan vaihtamiseen ei kuitenkaan ryhdytä ihan kevein perustein, vaan erilaisia perusteluita ja vaihtoehtojen punnintaa esiintyy runsaasti.

Kaksi haastateltavaa sanoo suoraan, ettei vaihtaisi työnantajaa (H1 ja H9). Toinen on työskennellyt pidempään työelämässä ja kohdeorganisaatiossa. Sen sijaan toinen on ollut kaikista haastateltavista lyhimmän aikaa työelämässä valmistumisensa jälkeen. Haastateltava yhdeksän perustelee kantaansa seuraavasti:

”Ei, en mä kyllä tästä. Tää on vaan niin, tai siis tällä hetkellä tää on vaan niin mukavaa itelle, ja sitte tää porukka on vaan niin mahtava täällä ja tota, firmalla pyyhkii hyvin niin mitäs sitä sitten. Uutta tulee ja mielenkiintosta, että haasteita kyllä riittää.” H9

Mitä sitten uuden työnantajan pitäisi tarjota, jotta siirtyminen tulisi kyseeseen. Kaikki ne seitsemän, jotka olisivat valmiita vaihtamaan, nimeävät yhdeksi tärkeimmistä tekijöistä itse työn ja sen mielenkiintoisuuden sekä mahdollisuuden päästä kehittymään työssään. Kaksi haastateltavaa mainitsee myös paremman palkan houkuttelevan (H4 ja H8). Eri vaihtoehtoja puntaroidessaan, kolme haastateltavaa toteaa, että kokonaisuus ratkaisisi lopulta päätöksen vaihtamisesta (H3, H4 ja H6). Joistain asioista voitaisiin myös luopua, jos se edistäisi omia tavoitteita. Haastateltava kolme mainitsee esimerkiksi, että hän voisi luopua liikuntaseteleistä jos muut edut palvelisivat hänen tavoitteitaan.

”No olisin joo valmis vaihtamaan mutta sit taas et ei ihan mikä tahansa mahdollisuus niin ei sitte mut jos ois joku mielenkiintoinen ja semmonen joka tuntuis hyvältä niin kyllä olisin valmis vaihtamaan.”H3

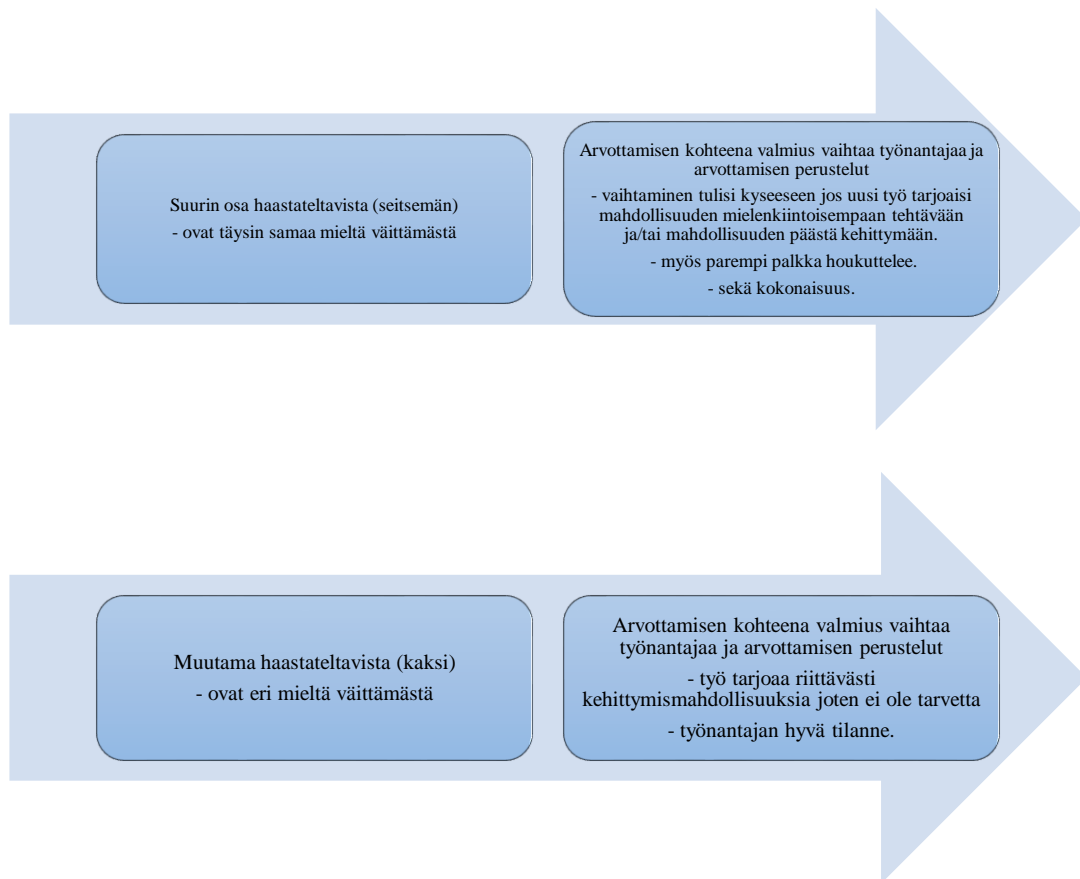
”Mulle tärkeitä eli palkka ja viihtyvyys ja työn kuva. jos niistä sellanen parempi paketti jostain muualta löytyy niin, niin mikäs siinä sitten.”H4

”Tärkeintä on, että jos se auttaa mua jotenkin etenemään tai tavallaan antaa mulle niinkun erilaista kokemusta, laajempaa kokemusta niin kyllä mä voisin ihan hyvin vaihtaa työpaikkaa.”H7

Niistä seitsemästä haastateltavasta, jotka olisivat valmiita vaihtamaan työnantajaa, ainoastaan yksi haastateltava mainitsee aktiivisesti seuraavansa työnhakuilmoituksia (H8). Muut eivät ainakaan tuo asiaa esiin ja muutamat mainitsevatkin etteivät ole aktiivisesti etsineet muita töitä. Sitoutuminen koetaan vahvemmin liittyvän omaan työhön, eikä niinkään kohdeorganisaatioon. Kaikista tärkeintä haastateltavien mielestä on edistää omaa ammatillista kehittymistä ja jos nykyinen työnantaja ei mahdollista sitä, niin silloin katseet suuntautuvat luonnollisesti muualla.

”Vaikka nyt pidän itseäni lojaalina KONEelle niin se, että vaihtaisin työnantajaani, niin se ei mun mielestä vaikuta siihen asiaan, että tällaisen urapolun valinneelta jona itseäni pidän niin työnantajan vaihtaminen on ikään kuin must.” H2

”Kyllä mä voisin ihan hyvin, ei mulla oo, mulla ei oo tavallaan semmonen olo, et mä olisin jotenkin silleen sitoutunut tänne, et oon sitoutunut tähän työhön... et kuitenkin mun mielestä tärkeempää on, mun täytyy ajatella sitä mun omaa kehitystä.” H7



Kuvio 15. Asenneväittämä 8. Olisin valmis vaihtamaan työnantajaani jos minulle tarjoutuisi siihen mahdollisuus.

Edellisen väittämän numero seitsemän ”Minulle on tärkeää kehittymismahdollisuudet työssäni” kohdalla voitiin todeta, että haastateltaville nuorille on erittäin tärkeää kehittyä työssään. Saman voidaan todeta näkyvän myös tämän väittämän perusteluissa. Kehittyminen työssä asetetaan ensisijaisen tärkeäksi ja sen edistämiseksi ollaan valmiita myös vaihtamaan työnantajaa. Tärkein tekijä seitsemälle haastateltavalle on kehittyä omalla urapolullaan. Mielenkiintoista on myös, että kaksi haastateltavista ei olisi valmiita vaihtamaan työnantajaa. Perusteluna tälle esitetään mielenkiintoiset työtehtävät ja se, että organisaatiolla menee tällä hetkellä hyvin. Jos tilanne muuttuu, voisi myös ajatella, että vaihtamismyönteisyyttä löytyisi silloin enemmän.

Useat organisaatiot ovat jo 1980-luvulta lähtien tietoisesti pyrkineet käyttämään työvoimaa joustavasti, jonka seurauksena ne pyrkivät mahdollisimman pieneen määrään vakinaisia työntekijöitä. Nämä työntekijät ovat organisaation perustehtävän kannalta tärkeitä ydinosajia. Monimuotoiset työsuhteet ovat kuitenkin monen organisaation tavoitteleva suuntaus. (Lämsä ja Hautala 2005, 32). Erilaisten henkilöstön vuokrausyritysten kautta palkataan yhä useammin työntekijöitä vastaamaan juuri joustavuuteen. Organisaatiositoutumisen kannalta tämä näyttäisi

kuitenkin olevan haastavaa, koska erilaisissa työsuhteissa olevien sitoutuminen on kovin vaihtelevaa. Haastatteluissa tämä tuli esiin juuri vastakkaisella tavalla, koska kaikki seitsemän haastateltavaa, jotka ovat valmiita vaihtamaan työnantajaa, ovat myös vakituksissa työsuhteissa. Vakituinen työsuhte on edelleen tavoittelemisen arvoinen haastateltavien kesken. Ne haastateltavat, jotka eivät ole vakituksessa työsuhteessa toivat sen huolena esiin haastatteluissa.

Peltonen ja Ruohotie ovat (1991) selvittäneet sitä, miten pitkään uusi työ koetaan haasteellisenä. Heidän tutkimuksensa mukaan työntekijä on tyytyväinen samoihin työtehtäviin noin neljän vuoden ajan. Ensimmäinen vuosi menee usein uuden työn opetteluun ja vasta seuraavien vuosien aikana muodostuu rutiineja, jotka voivat vuosien päästä viedä mukanaan myös innostusta. Toisaalta liian nopeaan tahtiin vaihtaminenkaan ei ole organisaation kannalta hyvä, koska silloin työntekijä ei välttämättä ehdi antamaan kaikkein parasta kehittämispanosta työhönsä. Työtehtäviä pitäisikin vaihtaa keskimäärin neljän vuoden välein. (ks. Viitala 2004, 140.)

Jo teoriaosuudessa tulee esiin se, että sitoutumisen käsite ei ole yksiselitteinen. Eikä aina selvää ole sekään, mihin sitoudutaan, jos koetaan sitoutumista. Aineiston haastatelluille nuorille sitoutuminen työhön ja siinä kehittymiseen näyttäisi olevan vahvin peruste sitoutua. Työnantajaan sitoutuminen ei näille haasteltaville ole niinkään tärkeää, vaikka kohdeorganisaatio on tällä hetkellä yksi suomen lähes parhainta tulosta tekevästä yrityksistä. (2. tuloksentehtävä, kun yritykset laitetaan paremmuusjärjestykseen nettotuloksen perusteella, kaupparekisteristä saatuihin 06/2012 - 12/2013 tilinpäätöstietoihin.)

Jos ajatellaan väittämän kuvaavan suoraan organisaatiositoutumista, jonka Cohen (2004) jakaa vielä omistavaan sitoutumiseen ja arvositoutumiseen. On suurimmalle osalle haastateltavia sitoutuminen enemmänkin omistavaa sitoutumista kuvaavaa kuin arvositoutumista, jossa yksilö sitoutuu vahvemmin organisaation arvoihin ja tavoitteisiin. Omistava sitoutuminen on yksilön sitoutumista työhön ja uraan, joka kuvaa tämän tutkielman aineistoa. Jatkuva toimintaympäristön muutos voi tarkoittaa isoja muutoksia myös organisaation toiminnassa. Jonka vuoksi ei olekaan varmaa jatkuuko työsuhte vai tuleeko yksilölle myös tarve vaihtaa työnantajaa tai kenties hakeutua kokonaan uuteen ammattiin.

Väittämään sisältyvien haastateltujen asenteita voi tarkastella myös eri organisaatiositoutumisen keskeisten mallien kontekstissa. Side bet -teorian piiloinvestointeihin liittyvistä odotuksista aineistossa vahvimmin esiin nousevat oman aseman ylläpitämiseen liittyvät osaamiset. Nämä ovat taitoja, joiden avulla yksilö on kerännyt omaan osaamistaan ja pärjännyt työssään. Ne voidaan rinnastaa myös yksilön vahvaan haluun kehittyä työssään. Työorientaation kannalta kaikki

haastateltavat ovat myös ensimmäisen väittämän ”Työ on elämäni tärkein asia” mukaisesti vahvasti halukkaita työskentelemään yleisesti ja haluavat siten toteuttaa kulttuurin muodostamia odotuksia työssäkäynnille. Juuri Beckerin mukaiset piiloinvestointien kompleksiset yhdistelmät vaan lisääisivät sitoutumista työorganisaatioon.

6.2.4.1 Kolmen komponentin mallin mukaisesti tarkasteltuna

Jos haastateltujen sitoutumista arvioidaan Meyer ja Allenin (1991) kolmen komponentin mallin mukaisesti, niin voitaisiin sanoa, että sitoutuminen näyttäytyy haastateltavien asenteissa hyvin eri tavoin. Haastateltavien asenteiden kannanotoissa näyttäisi olevan kaikkia eri organisaatiositoutumisen kolmen komponentin ulottuvuuksia. Osalle sitoutuminen on hyvin rationaalista ja jatkuvan sitoutumisen mukaista. Sitoutuminen on jatkuvaa, koska muita parempiakaan vaihtoehtoja ei ole juuri nyt näköpiirissä. Tärkeäksi tekijäksi nousee myös väittämän kuusi mukainen työpaikan yhteishenki.

Moni haastateltavista näkee väittämän yksi mukaisesti työn tietynlaiseksi velvollisuudeksi, jota on tehtävä. Viisi haastateltavaa mainitsee, että ei voisi olla lainkaan tekemättä töitä. Yhteiskunnan määrittelemä normi korostaa työn tekemistä velvollisuutena, jota osa haastateltavista haluaa noudattaa. Tällaista sitoutumista voidaan kuvata normatiiviseksi sitoutumisen ulottuvuudeksi. Kolmantena ulottuvuutena haastateltavien sitoutumisessa on mukana myös elementtejä affektiivisesta sitoutumisesta, jolloin työhön koetaan tunneperäistä kiinnittymistä. Moni haastateltava näkee työnteon arvokkaana jo sen itsensä vuoksi ja kokee voimakasta kiintymistä työhönsä.

6.2.4.2 Neljän komponentin mallin mukaisesti tarkasteltuna

Kell ja Motowildon (2012) lisäämä kognitiivinen ulottuvuus neljäntenä ulottuvuutena kolmen komponentin malliin näkyy yksilöllisinä asenteina työhön. Haastateltavien yksilölliset työasenteet näkyvät haastatteluissa hyvin eri tavoin, eikä tämän tutkielman avulla voida ottaa kantaa haastateltavien luonteenpiirteiden vaikutuksista sitoutumiseen. Oleellisempaa tässä tutkielmassa on todeta, että vahva sitoutuminen työhön heijastuu asenteissa enemmän haluna kehittyä työssään ja työn mahdollisimman hyvin tekemisenä. Muutamalle haastateltavalle työ näyttäytyy jopa intohimona.

Voisikin ajatella, että juuri tämän intohimon tai työn flown kokemuksen kautta sitoutuminen työtehtäviin olisi korkeampaa kuin muuten.

Työntekijät voivat olla sitoutuneita organisaatiossa myös useisiin kohteisiin samanaikaisesti. Haastattelujen pohjalta sitoutuminen työhön tulee kaikilla nuorilla selkeästi haastatteluissa esiin. Osa haastateltavista puhuu myös urasta ja on varmasti sitoutunut myös uraansa. Itse organisaatiossa sitoutuminen työyhteisöön tai tiimiin varmasti vaihtelee riippuen haastateltavasta. Mutta väittämän kuusi ”työyhteisön yhteishengellä on minulle paljon merkitystä työssäni” pohjalta voisi olettaa, että kaikille haastateltaville työyhteisö on niin tärkeä, että se voi edesauttaa sitoutumista. Vaikkei sillä lopulta ole organisaatioon jäämisen tai lähtemisen kannalta varmaan oleellistakaan merkitystä.

7. TUTKIMUKSEN KESKEISET TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen perusvalintoja on ohjannut kaksi kokonaisuutta, joihin on vastattu kahden tutkimuskysymyksen avulla. Ensimmäinen on nuorten asennoituminen työhön, jota on selvitetty tutkimuskysymyksellä, miten nuoret asennoituvat/orientoituvat työhön ja mitkä asiat sitouttavat heitä työhönsä? Alateemoina olivat työn tärkeys verrattuna muihin elämänalueisiin, työstä saatujen taloudellisten hyötyjen ja työaikajärjestelyjen tärkeys sekä nuorten tyytyväisyys työn sisältöön. Toisena näkökulmana on nuorten asennoituminen työorganisaatioon ja tähän liittyvänä tutkimuskysymyksenä oli se, miten nuoret asennoituvat/orientoituvat työorganisaatioon ja mitkä asiat heitä sitouttavat työorganisaatioon? Tässä alateemoina olivat nuorten suhtautuminen esimieheen ja työyhteisön yhteishengen vaikutus työskentelyyn, työorganisaation tarjoamat kehittymismahdollisuudet sekä se, miten valmiita nuoret olisivat vaihtamaan työnantajaa jos vaihtaminen olisi mahdollista.

Käsittelen seuraavaksi ensin molempien näkökulmien tärkeimmät tulokset erikseen. Tutkielman teon yhteydessä nousi muutamiin väittämiin liittyviä keskeisiä asioita esiin, joita esittelen samalla. Koska tutkielman aiheen kiinnostus on lähtenyt y-sukupolvesta käydyn keskustelun pohjalta, koitan avata tuloksia hiukan vielä tästä näkökulmasta. Tämän jälkeen esittelen ensin koko tutkielman johtopäätökset, arvioin tutkimustuloksia ja esitän vielä lopuksi mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

7.1 Nuorten asennoituminen työhön

Nuorten työhön asennoitumiselle leimallista on, että työ on nuorille tärkeä ja myönteinen asia. Työ on yksi osa muuta elämänsisältöä mutta se ei ole kuitenkaan elämän tärkein asia. Työtä arvotetaan niin tärkeäksi, että kaikki olisivat valmiita tekemään jotain, vaikkei olisikaan taloudellista pakkoa tehdä työtä. Tekeminen voisi kohdistua myös harrastuksiin, joita nuoret pitävät hyvin tärkeänä osana elämää.

Työstä saatu korvaus joko palkka tai muut taloudelliset edut ovat tärkeitä mutta eivät tärkeimpiä asioita, joita nuoret työstä saavat. Työstä saatuun palkkaan suurin osa asennoituu siten, että se on heille väline saavuttaa jotain muita asioita elämässään. Ainoastaan kaksi haastateltavaa kokee työn itsessään äärimmäisen mielenkiintoiseksi ja palkitsevaksi. Näille kahdelle työ itsessään on jo hyvin sitouttavaa. Suurimmalle osalle haastateltavista muilla taloudellisilla eduilla ei ole tosiasiallista

merkitystä, ei myöskään sitoutumisen näkökulmasta. Liikuntaan liittyviä etuja kuten liikuntaseteleitä nuoret arvostavat kaikista eduista eniten, eikä muita etuja työterveyshuollon lisäksi edes haastatteluissa mainita.

Tutkielman nuoret kannattavat pääsääntöisesti työajan säännöllisyyttä. Perusteluissa korostetaan säännöllisyyden tuomaa rytmiä ja sen suojaa työnantajan vaatimuksilta. Ainoastaan yksi asennoituu työn tekemiseen siten, että toivoisi tekevänsä työnsä työajasta ja paikasta täysin riippumatta. Työajan liukumaan sen sijaan asennoidutaan myönteisesti ja sitä pidetään hyvin tärkeänä etuna. Kaikkien toimihenkilöiden kanta etätyöhön on myönteinen mutta tosiasiallisesti etätyötä suurin osa tekisi aika-ajoin.

Suurin osa haastateltavista kokee olevansa tyytyväinen työnsä sisältöön. Mitä enemmän haastateltava kokee saavansa mahdollisuuksia kehittyä työssään, sitä tyytyväisempi on hänen asenteensa työn sisältöön. Tyytymättömyys lisääntyy sitä vahvemmin, mitä vähemmän koetaan kehittymismahdollisuuksia työssä. Kehittymismahdollisuudet merkitsevät nuorille työn haastavuutta, vaihtelevuutta ja vastuullisuutta.

7.1.1 Työntekijöiden yksilölliset toiveet työstä

Asennetutkimuksissa voi tyypillisesti havaita, että yleisesti kannatetaan joitain asioita ja koetaan ne myönteisinä mutta omaan elämään sovellettaessa, ei toimita välttämättä asenteen edellyttämällä tavalla. Tässä tutkielmassa tuli esiin esimerkiksi väittämän kolme (Jos mahdollista tekisin työni työajasta ja paikasta riippumatta) osalta, että yleisesti kannatetaan väittämää ja asenne väittämään on myönteinen. Kuitenkin haastattelun edetessä ilmenee, että yksilö ei kuitenkaan toimi asenteen mukaisesti vaikka sitä periaatteessa kannattaa. Perusteluina voidaan nähdä, että juuri tämän hetkinen elämäntilanne ei anna mahdollisuutta toimia asenteen edellyttämällä tavalla tai asia koetaan jotenkin etäiseksi omasta elämänpiiristä.

Arvioitaessa sitoutumisen kohdetta tarkastellaan tarkemmin sitä, mihin ihminen oikeastaan sitoutuu sitoutuessaan. Sitoutumisen voimakkuuden arviointiin tässä tutkielmassa ei kovin hyvin päästä käsiksi. Haastateltujen nuorten osalta voidaan sanoa, että he sitoutuvat vahvemmin työhönsä kuin työorganisaatioon.

Työnantajien tulisi selvittää tarkemmin yksilöiden tarpeet, toiveet ja tavoitteet edistäessään sitoutumista työhön ja organisaatioon. Saman ikäisilläkin työntekijöillä voi olla täysin erilaiset

elämäntilanteet. Vielä isompi tekijä on kuitenkin ihmisten persoonallisuudet ja luonteenpiirteet. Kaikista parasta olisi jos jokainen pystyisi tekemään töitä omien toiveiden, tavoitteiden ja odotusten mukaan ikään sen enempää kiinnittämättä huomioita. Tämä tarpeiden selvitys olisi parasta kartoittaa jo rekrytointivaiheessa. Ihmiset ovat erilaisia ja arvostavat eri asioita työssään. Osa työntekijöistä haluaa haastavaa ja monipuolista työtä kun taas osa haluaa käyttää energiansa työajan ulkopuolella esimerkiksi harrastuksiinsa. Nuoret eivät muodosta mitään yhtenäistä ryhmää vaan heidän asenteet, tarpeet ja odotukset vaihtelevat. Nuorten työelämäodotuksia leimaavat yksilölliset erot.

Lisäksi puhuttaessa työelämän ilmiöistä ja asioista, niin oleellisen tärkeää olisi määritellä aluksi, että mistä oikeastaan puhutaan. Kehittymismahdollisuudet kaikille haastatelluille nuorille olivat hyvin tärkeitä mutta kaikille ne merkitsivät eri asioita. Toiselle kehittyminen on samassa tehtävässä jatkamista siten, että työnkuvaa muokataan tai, että pääsee osalliseksi projektiin. Kun taas toiselle työssä kehittyminen merkitsee aina myös uutta statusta ja parempaa palkkaa.

7.2 Nuorten asennoituminen työorganisaatioon

Työorganisaatioon asennoitumista selvitettiin sellaisilla väittämillä, jotka tulevat esiin työorganisaation kautta. Kaikki nuoret arvostavat pääasiallisesti paljon hyvää suhdetta esimieheen. Sen merkitys ei tule kaikilla esiin kuitenkaan päivittäisessä työssä. Olennaisiksi asioiksi esimiehuhteessa nuoret nostavat sen, että esimies on ajan tasalla työstä, pystyy viemään asioita organisaatiossa eteenpäin ja suhde esimieheen on luottamuksellinen. Iso osa haastateltuja nuoria kokee saavansa riittävästi palautetta esimieheltään työstään.

Työyhteisö näyttäytyy nuorille yhtenä tärkeänä osana työorganisaatiota. Kaikki haastatellut nuoret pitävät työyhteisön hyvää yhteishenkeä erittäin merkityksellisenä asiana työssään. Kuten esimiehen myös työyhteisön osalta luottamus nousee yhdeksi tärkeimmistä perusteluista. Yhdessä tekeminen ja työyhteisön jäsenten tunteminen lisäävät luottamusta, joka näyttäytyy hyvänä yhteishenkenä. Lähityöyhteisö on nuorille tärkeämpää kuin verkostoituminen muiden organisaation työntekijöiden kanssa, vaikka verkostoitumiseen asennoidutaan myönteisesti. Sitä pidetään tärkeänä mutta käytännössä sen ei koeta toteutuvan.

Kehittymismahdollisuudet työssä ovat kaikille haastatelluille nuorille ehkäpä tärkein asia työssään. Se vaikuttaa monella vahvasti sekä työhön että työorganisaatioon sitoutumisen asteeseen. Kehittymistä kuvaa se, että eri henkilöille kehittyminen on erilaista. Se liittyy pääsääntöisesti kuitenkin oman asiantuntemuksen ja taitojen laajentamiseen tai syventämiseen. Aineiston pohjalta

keskeistä olisikin huomioida riittävästi kaikkien työntekijöiden yksilölliset toiveet ja odotukset omalla urapolulla eteenpäin siirtyessään. Nämä asiat riittävästi huomioiden työnantaja voisi lisätä motivaation ja sitoutumisen astetta työhön ja työorganisaatioon.

Suurin osa haastateltavista nuorista olisi valmis vaihtamaan työnantajaa jos heille tarjoutuisi siihen mahdollisuus. Kuten edellä kehittymismahdollisuudet korostuivat, nousevat ne myös yhdeksi tärkeimmistä syistä vaihtaa työnantajaa. Myös niille muutamille haastateltaville, jotka eivät olisi valmiita vaihtamaan työpaikkaansa, tärkeimmiksi jäämisen syiksi nousevat kehittymismahdollisuudet. Moni haastateltava, joka oli ollut pidempään organisaation palveluksessa, olisi valmis vaihtamaan työnantajaan. Kun taas ne vastaajista, jotka olivat olleet organisaatiossa tai samassa työssä lyhyen aikaa, kokivat työn niin mielenkiintoiseksi, että eivät olisi valmiita vaihtamaan työnantajaa.

Tutkielman nuorten hyvä koulutusaste toisaalta myös mahdollistaa sen, että heillä on mahdollisuuksia myös valita tai jopa vaihtaa työnantajaa. Ilman koulutusta tilanne voisi olla erilainen. Työnantajalla ja etenkin esimiehellä taas on kriittinen rooli siinä, pystytäänkö organisaatiossa tarjoamaan uusia tehtäviä. Toisaalta myös työntekijän tulisi itse jatkuvasti kehittää omaa osaamistaan seuraavalle tasolle. Molempinpuolinen keskustelu ja odotuksien ja toiveiden täsmentäminen psykologisen sopimuksen auki purkamisen myötä voisivat edesauttaa ja lisätä sitoutumista.

7.2.1 Etätyön ja tiimityön välinen ristiriita

Pyöriä (2001) muistuttaa, että sekä tiimi- että etätyön käsitteet johdannaisineen ovat sekä teoreettisesti että empiirisesti katsottuna ristiriitaisia tai jopa vastakkaisia. Samaan aikaan kun odotukset etätyölle ovat kasvaneet, niin korostetaan työyhteisön ja tiimityön vuorovaikutuksen kiinteyttä. Nämä eivät voi toteutua kuitenkaan täysin samanaikaisesti. Samalla kuin työtä on organisoitu tiimityöksi, on etätyö ilmiönä hyvin marginaalinen. Tiimeissä työskenteli vuonna 2000 oman ilmoituksen mukaan neljä viidestä palkkatyöntekijästä. Samana vuonna vain neljä prosenttia palkkatyöntekijöistä ilmoitti tekevänsä etätyötä työnantajan kanssa tehdyn sopimuksen mukaisesti. (Blom, Melin ja Pyöriä 2001, 175–191.)

Työterveyslaitoksen toteuttamassa Työ ja terveys-haastattelututkimuksessa etätyön tekemistä on tiedusteltu vuodesta 2003 lähtien. Etätyötä tekevien osuus vastaajista on kasvanut vuoteen 2006 tultaessa 15 prosenttiin (vrt. edellä 4 %:a vuonna 2000). Vuosina 2009 ja 2012 etätyötä tekevien osuus on pysynyt suurin piirtein samana. Vuonna 2012 vähintään satunnaisesti etätyötä tekeviä oli 16 %:a

vastaajista. Etätyöntekijöiden määrän kasvu on siis pysähtynyt 2000-luvun puolivälissä. Vuonna 2012 suurin osa dialogi-kyselyn vastaajista kuitenkin toivoo työnantajalta etätyömahdollisuutta. Joten ristiriitaa todellisuuden ja toiveiden välillä on huomattavissa. Vaikka teknologia antaa mahdollisuuden joustavaan työtekoon, etätyö ei ole viime vuosina lisääntynyt. (Työterveyslaitos, Työ ja terveys 2012 haastattelututkimus, Dialogi 2012-kysely.)

Pyöriän (2001) mukaan etätyöstä puhuttaessa usein unohdetaan, että teknologiset käyttöliittymät voivat tuskin koskaan täysin korvata kasvokkaista vuorovaikutusta. Työntekijöiden välinen luottamus ja yhteenkuuluvuuden tunne voidaan saavuttaa vain perinteisen fyysisen kanssakäymisen kautta. Yksilölle etätyön suurin riski ja mahdollinen hyöty näyttäytyvät työn ja vapaa-ajan uudelleenmäärittelyn kautta. Pyöriä korostaakin, että etätyöstä puhuttaessa ja siitä sovittaessa tulisi ottaa huomioon yksilölliset erot ja etätyön psykologiset seuraukset. Toiselle yksin työskentely on hyvin luonnollinen osa työtä, kun taas toisen kokemus työnsä mielekkyydestä tulee juuri työyhteisön vuoksi. (Blom, Melin ja Pyöriä 2001, 191.)

Tässä tutkielmassa haasteltavat eivät arvottaneet etätyötä kovin korkealle vaikka ajoittaista mahdollisuutta siihen toivoivatkin. Haastateltujen nuorten asenteissa tuli vahvasti esiin, että he arvostavat paljon hyvää työyhteisön yhteishenkeä. He mainitsivat myös, että hyvään yhteishenkeen vaikuttaa paljon se, että tuntee työkaverit ja sitä kautta syntyy luottamusta. Tarkasteltuna näitä rinnakkain, voidaan todeta, että tämän tutkielman nuorille työyhteisön yhteishenki ja tiimityö ovat tärkeämpiä kuin mahdollisuus jatkuvaan etätyöhön. Panostamalla hyvää ja toimivaan työyhteisöön, voidaan näiden nuorten myönteisiä työasenteita lisätä enemmän kuin lisäämällä työaikojen ja paikan joustoja.

Työaikakeskustelussa näkyy hyvin myös psykologisen sopimuksen uudelleen muokkaamisen tarpeet. Osa haastateltavista ei koe psykologisen sopimuksen olevan luottamuksellinen tai tasa-arvoinen. Työnantaja odottaa haastateltavien mukaan koko ajan enemmän kuin työntekijä on valmis antamaan aikaansa.

7.2.2 Henkilöstön lisääntyvä monimuotoisuus

Suomalainen työelämä on perinteisesti ollut sellainen, että ihmiset ovat työskennelleet pitkään samassa työpaikassa. Henkilökunta on tyypillisesti suomalaista ja melko yhtenäisen kulttuurin

omaavaa. Tällainen tilanne näyttäisi olevan kuitenkin väistymässä. Organisaatioiden toiminta on kansainvälistä ja eri maiden muuttoliike lisääntynyt. Yhä useammin henkilöstö on ulkomaalaistaustaista, eri-ikäistä, erilaisen uskonnon tai sosioekonomisen taustan omaavaa. Lisäksi organisaatiot tulevat jatkossa suosimaan yhä enemmän monimuotoisia työsuhteita kuten erilaisilla sopimussuhteilla työskenteleviä ihmisiä. Nämä tekijät yhdessä nostavat esiin aiempaa vahvemmin erilaisten ihmisten kohtelun oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvoisuuden sekä organisaatioiden joustavuuden ja suorituskyvyn haasteita. Kaikki edelliset organisaation nykypäivänä kohtaamat haasteet merkitsevät innovatiivisen ajattelun ja ratkaisujen pakollista edistämistä. (Lämsä ja Hautala 2005, 30–35.) Nämä asiat tulevat myös vaikuttamaan yksilöiden sitoutumiseen siten, että he sitoutuvat ehkä vahvemmin työhönsä kuin työorganisaatioon. Josta tämä tutkielma antaisi viitteitä.

Joidenkin tulevaisuudennäkymien valossa työ jakautuu kahtaalle. Syntyy kiinnostavien työtehtävien työmaailma, jossa työntekijät toteuttavat itseään kehittämällä uusia innovaatiota ja omaa osaamistaan sekä suunnittelemalla ja kehittämällä toimintaa. Toinen työmaailma muodostaa yksinkertaisia rutiinitehtäviä, joita hoitaa löyhästi organisaatioon liittyvä ja tiuhaan vaihtuva henkilöstö. (Viitala 2004, 133.)

Jo Kasvio (1994) epäili, että ihmisten työikäytyminen saattaa tulla muuttumaan siten, että työntekijät ovat vähemmän lojaaleja, työorganisaatiota kohtaan samalla kuin sitoutuminen työhön lisääntyy. (Kasvio 1994, 134.) Toisaalta työorganisaatiot ovat edelleen hyvin kiinnostuneita niistä tekijöistä, joiden vuoksi työntekijät sitoutuvat organisaatioon. Työnantajat haluavat myös sitouttaa työntekijöitään esimerkiksi juuri erilaisilla eduilla. Työorganisaatioiden toimintatavat eivät välttämättä aina kohtaa työntekijöiden odotuksia esimerkiksi työssä kehittymisen tarpeista. Työnantajan ja työntekijän odotukset ja vastavuoroisuus ovat siis jokseenkin ristiriitaisia. Kyse on psykologisen sopimuksen uudelleenmuotoilun tarpeesta. Varmasti ne työnantajat, jotka pystyvät tarjoamaan riittävästi mahdollisuuksia kehittyä työssään voivat saada parhaiten osaavan henkilöstön käyttöönsä. Samalla työntekijöidenkin tulee olla valmiimpia joustamaan työn tekemisen tavoissa.

Työetiikan näkökulmasta tarkasteltuna pohdittavaksi tulee se, miten sitoutunut ihmisen pitäisi olla työhönsä. Korkean asiantuntemuksen töihin sitoudutaan intohimoisesti. Vahva työhön sitoutuminen tuo mielekkyyttä ja toimii mielekkäänä työn lähteenä. Jos työtä tehdään yötä päivää, vastaan voi tulla myös väsymys työhön tai uupumuksen oireita. Toisaalta jos henkilö ei sitoudu työhönsä, näkyy se helposti myös vaatimattomina ponnisteluina ja voi vaikuttaa koko työyhteisön yhteishenkeä heikentävästi. (Lämsä ja Hautala 2005, 94.) Työelämä ei toisaalta ole koko elämä, olisi tärkeää löytää tasapaino työelämän ja muun elämän kokonaisuudessa.

Tämän tutkielman pohjalta voisi arvioida, että yleiset väittämät y-sukupolvesta eivät ole kovinkaan relevantteja. Nuoret tässä tutkielmassa kuten muukin y-sukupolvea kuvaava keskustelu analysoi enemmän niitä nuoria, jotka ovat työelämässä. Samalla keskustelusta rajautuu pois iso osa muita y-sukupolveen kuuluvia nuoria. Tutkielman nuoret arvostavat työtä ja toivovat pysyvää työsuhdetta. Heille palkalla ja siten myös elintason kasvattamisella näyttäisi olevan merkitystä. Samaan kohorttiin kuuluvat nuoret eivät näyttäisi olevan välttämättä kovin yhtenäinen ryhmä. Heidän toiveensa ja odotuksensa ovat vahvasti yksilöllisiä, eikä niitä voi kuvata koko y-sukupolven yhtenäisillä työelämäasenteilla.

7.3 Johtopäätökset

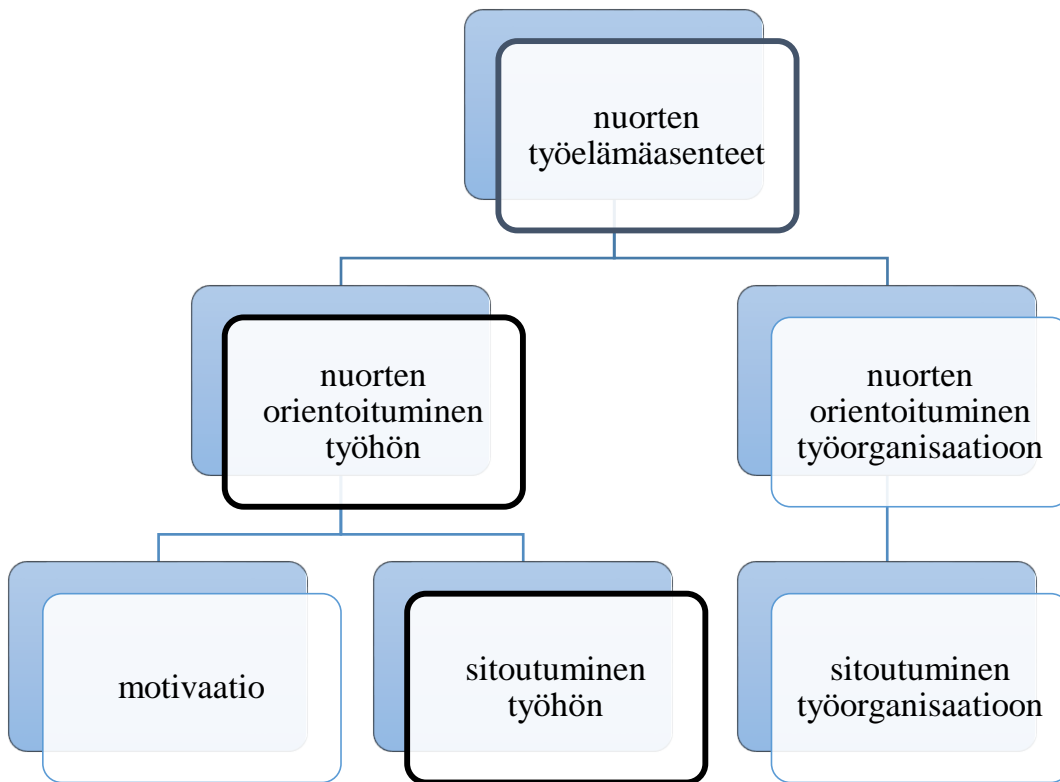
Johtopäätöksenä esitettiin tutkimuskysymyksiin, jotka olivat

1. miten nuoret asennoituvat/orientoituvat työhön ja mitkä asiat sitouttavat heitä työhönsä?
2. miten nuoret asennoituvat/orientoituvat työorganisaatioon ja mitkä asiat heitä sitouttavat työorganisaatioon?

voidaan tässä tutkielmassa esittää, että haastatellut nuoret asennoituvat hyvin myönteisesti työn tekemiseen yleisesti ja ovat sitoutuneita työhönsä. Työ näyttäytyy heille yhtenä tärkeänä osana kokonaiselämää, jossa myös vapaa-aika ja etenkin harrastukset ovat oleellisia. Palkka on haastatelluille nuorille tärkeä mutta sillä on lähinnä välineellistä arvoa. Muut taloudelliset edut tai etätyön mahdollisuus eivät juuri sitouta nuoria työhönsä tai työorganisaatioon. Haastatellut nuoret arvostavat työajan säännöllisyyttä mutta toivovat ajoittaista etätyön mahdollisuutta. He pitävät äärimmäisen tärkeänä tekijänä työn sisällön riittävää haastavuutta ja vaihtelevuutta.

Työorganisaatiolta haastatellut nuoret odottavat esimieheltä hyvää johtamista, joka perustuu luottamukseen. Työyhteisön hyvällä yhteishengellä on haastatelluille nuorille paljon merkitystä työssään. Tärkeimpänä asiana, jota työorganisaatio voi nuorille tarjota on tämän tutkielman mukaan kehittymismahdollisuuksia työssä. Työssä kehittämiseltä toivotaan asiantuntijauramallin mukaista etenemistä. Haastatellut nuoret ovat lähinnä kehittymismahdollisuuksien vuoksi valmiita vaihtamaan työnantajaa jos siihen tarjoutuisi heille mahdollisuus. Nämä nuoret ovat sitoutuneempia työhön ja

omaan uraansa ennemmin kuin työorganisaatioon (kuvio 15.).



Kuvio 16. Nuorten työelämäasenteiden viitekehys.

7.4 Tutkimuksen arviointi

Luotettavuuden arvioinnissa tuli jo esiin, että tutkimusaiheen valinta on eettinen ratkaisu. Valinnassa tulee miettiä, kenen ehdoilla tutkimusaihe valitaan ja miksi tutkimukseen ryhdytään. Oma kiinnostus nuoria työntekijöitä kohtaan ja se, ettei aiheesta löydy kovin kattavasti ainakaan kvalitatiivisin metodein tehtyjä tutkimuksia vaikutti valintaan. Nuorten työntekijöiden näkökulma on kiehtova monestakin syystä. Työntekijän, työnantajan ja yhteiskunnan kannalta aihe on tärkeä, koska nuoret olisi saatava yhä nopeammin mukaan työelämään. Heidät olisi lisäksi saatava motivoitumaan, sitoutumaan ja innostumaan työstään. Lisäksi heidän työuransa tulee olemaan luultavasti pidempi kuin aikaisempien sukupolvien. Tutkimuksia ikäjohtamisesta ja erityisesti iäkkäämpien työntekijöiden asenteita on tutkittu enemmän kuin nuorten.

Aiheen rajaus ja näkökulman valinta aiheutti enemmän vaikeuksia. Tutkielma on tapaustutkimus, jossa on ollut tarvetta ottaa huomioon kohdeorganisaation toiveita toteutukselle. Nämä toiveet luonnollisesti ovat rajanneet joitain aiheita vähemmälle huomiolle ja pääpaino on ollut sitoutumisen tarkastelussa. Työasenteiden ja sitoutumisen yhteistarkastelu koko tutkielmassa ovat aiheuttaneet sen, ettei niitä molempia ole voinut tarkastella täysin kattavasti. Toisaalta ne ovat teorioina myös tukeneet toisiaan. Molemmat sopivat kuitenkin hyvin kuvaamaan nuorten työntekijöiden ilmiötä ja sopivat taustateoriaksi laadullisen asennetutkimuksen metodiikkaan. Kvantitatiivinen tarkastelu aiheesta olisi voinut tuoda lisää kattavuutta. Samalla olisi jäänyt pois kuitenkin laadullisen asennetutkimuksen asenteiden tarkempi määrittely sekä sen analyysi, miten asenteet lopulta näkyvät käyttäytymisenä.

Tutkielman luotettavuutta määriteltäessä on otettava huomioon koko tutkimusprosessi eri vaiheineen. Jokaisessa tutkimuksessa tavoitteena olisi olla tulosten ja todellisuuden mahdollisimman hyvä vastaavuus. Todellisuutta pyritään tavoittelemaan tiivistäen se niin, että kuvauksen uudet ulottuvuudet välittäisivät haastateltavien todellisia ajatuksia ja kokemuksia. Myös tutkijan oma kokemuksiin perustuva käsitys tulosten ja todellisuuden vastaavuudesta on luotettava luotettavuuden ilmaisina. (Hirsjärvi & Hurme 1985, 128-130.)

Tutkielman tekemisen kaikissa vaiheissa tärkeitä asioita ovat olleet salassapitovelvollisuus eli luottamuksellisuus tutkimuksen eri vaiheissa ja toisaalta haastateltavien vapaaehtoisuus osallistua tutkimukseen. Kaikki haastateltavat olivat vapaaehtoisia osallistuman tutkimukseen. Kutsu haastatteluun tuli tutkijan, eikä työnantajan kautta. Kun työnantaja kuitenkin saa tutkimustulokset käyttöönsä, voi tutkimuksesta olla käytännössä hankala kieltäytyä. Toinen kysymys liittyy siihen, miten luotettavia vastaukset toisaalta ovat, kun kyseessä on työsuhde. Tutkijana itse haastattelutilanteessa koin kuitenkin, että haastateltavat olivat hyvin avoimia vastauksissaan. Lisäksi tutkimustuloksissa tulee huomioida, että tutkimuksen nuoret ovat koulutettuja ja hyvin kiinni työelämässä. Tämä tutkielma kuvaa kaikkia y-sukupolven kohorttiin kuuluvia nuoria kuitenkin hyvin kapeasti.

7.5 Jatkotutkimusaiheita

Tässä tutkielmassa on paljon aiheita, joita voisi tutkia pidemmälle. Lähes jokainen väittämä itsessään on vain pieni osa kokonaisuudesta, jota voisi vielä syventää. Jokaista väittämää voisi viedä eteenpäin ja laajentaa esimerkiksi kvantitatiivista asennetutkimusta hyödyntäen. Suuremmalla otoksella saataisiin paremmin yleistettäviä tuloksia. Mielenkiintoisuutta lisäisi, jos samat väittämät esitettäisiin erilaisille organisaatioille, esimerkiksi eri toimialoille tai asiantuntija- ja suorittavaa työtä tekeville työntekijöille.

Tämä tutkielma keskittyi nimenomaan nuoriin työntekijöihin. Yhtenä mielenkiintoisena kohderyhmänä voisi olla eri ikäryhmien tarkastelu. Kiinnostava jatkotutkimusaihe voisi olla nuorten ja iäkkäämpien työntekijäryhmien työelämäasenteiden vertailu. Näin saataisiin esiin mahdolliset erot ja yhtäläisyydet, jos sellaisia yleensä eri-ikäisten työelämäasenteissa on.

LÄHTEET

- Alasoini T. 2006. Työnteon mielekkyys uhattuna? Kohti uutta psykologista sopimusta? Työelämän tutkimuksia 4:2, 122-136.
- Alasoini T. 2010. Mainettaan parempi työ. Kymmenen väitettä työelämästä. Helsinki: Yliopistopaino.
- Antila J. ja Ylöstalo P. 2000. Proaktiiviset ja traditionaaliset työpaikat henkilöstön näkökulmasta. Teoksessa Anna-Maija Lehto ja Noora Järnefelt (toim.) Jaksaen ja joustuen. Artikkeleita työolotutkimuksesta. Helsinki: Tilastokeskus, 15-44.
- Antila J. ja Ylöstalo P. 2002. Proaktiivinen toimintatapa. Yritysten ja palkansaajien yhteinen etu? Helsinki: Työministeriö.
- Antila J. 2006. Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä, Työpoliittinen tutkimus. Helsinki: Työministeriö.
- Argyris C. 1998. Empowerment: The emperor's new clothes. Harvard Business Review, May-June, 98-105.
- Baruch Yehuda 1998. The Rise and Fall of Organizational Commitment, Human System Management, 17, 135-143.
- Becker, T., Billings, R., Eveleth, D. & Gilbert, N. 1996. Foci and bases of employee commitment: implications for job performance. Academy of Management Journal 36, 464-482.
- Becker Howard S. 1960. Notes on the concept of commitment, The American Journal of Sociology, Vol. 66, No. 1, 32-40.
- Blom R., Melin H. ja Pyöriä P. 2001. Tietotyö ja työelämän muutos. Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa. Tampere: Gaudeamus.
- Bonsdorff Monika E. von; Janhonen Minna; Vanhala Sinikka; Husman Päivi; Ylöstalo Pekka; Seitsamo Jorma ja Nykyri Erkki 2009. Henkilöstön työkyky ja yrityksen menestyminen vuosina 1997-2007. Tutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Cohen A. 2004. Multiple Commitments in the Workplace: An integrative Approach, Mahwah. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Deal J. J. & Altman D. G. & Rogelberg S. G. 2010. Millennials at Work: What We Know and What We Need to Do (If Anything). Journal of Business and Psychology, 25, 191-199.
- Eskola J. & Suoranta J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Vastapaino.
- Ester P., Braun M. ja Vinken H. 2006. Eroding Work Values? Teoksessa Ester Peter, Braun Michael ja Mohler Peter (toim.) Globalization, value change, and generations. A cross-national and intergenerational perspective. Leiden, Brill, 89-115.
- Fishbein M. 1967. Readings in Attitude Theory and Measurement. New York: Wiley.
- Greenberg J. 1999. Managing behaviour in organizations. Science in service to practice. New Jersey: Prentice-Hall.
- Hackman J.R. & Oldham G.R. 1975. Development of the job diagnostic survey. Journal of Applied Psychology 60, s. 159-170.

- Hakanen J. 2009. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? Kohti laadukasta työelämää. Helsinki: Työsuojelurahasto.
- Halman L. ja Müller H. 2006. Contemporary work values in Africa and Europe: comparing orientations to work in African and European societies, *International Journal of Comparative Sociology* 47(2): 117-43.
- Heikkilä J. & Heikkilä K. 2005. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. 1 – 2 painos Werner Söderström Osakeyhtiö, 2007.
- Herzberg F. Mausner B. & Snyderman B. 1959. *The Motivation to Work*. 2. painos. New York: Wiley.
- Hirsjärvi S. ja Hurme H. 1985. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi S. ja Hurme H. 2000. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi S. ja Remes P. ja Sajavaara P. 2010. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hälikkä A. 1999. Sitoutuminen työhön ja työyhteisöön vaikuttamisen vyöhykkeillä. <http://Innovo.hermia.sci.fi/>
- Inglehart R. 1997. *Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic and Political Change in 43 Societies*. Princeton: Princeton University Press.
- Jokivuori P. 2002. Väitöskirjassa, Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön -kilpailevia vai täydentäviä? *Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research* 206: Jyväskylän Yliopisto.
- Jokivuori P. 2004. Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus, *Aikuiskasvatus* 4/2004, 284-294.
- Julkunen R. 2000. Työelämänpolitiikka. Teoksessa Hoikkala, T. & Roos, J.P. (toim.): 2000 –luvun elämä. *Sosiologisia teorioita vuosituhaten vaihteesta*. Helsinki: Gaudeamus.
- Juuti, P. 1996. *Suomalainen elämänlaatu*. Tampere: JTO –palvelut.
- Kahn H. & Wiener N. 1967. *The Year 2000, A Framework for Speculation on the Next Thirty-Three Years*. New York: Macmillan.
- Kasvio A. 1994. Uusi työn yhteiskunta: suomalaisen työelämän muutokset ja kehittämismahdollisuudet. Helsinki: Gaudeamus.
- Kell Harrison J. & Motowildo Stephan J. 2012. Deconstructing Organizational Commitment: Associations Among Its Affective and Cognitive Components, Personality Antecedents, and Behavioral Outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 2012, 42, 213-251.
- Kauppinen M., Mattila-Holappa P., Perkiö-Mäkelä M., Saalo A., Toikkanen J., Tuomivaara S., Uuksulainen S., Viluksela M. ja Virtanen S. 2013. Työ ja Terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Tampere: Työterveyslaitos.
- Kiianmaa A. 1996. Moderni totemismi. Tutkimus työelämästä, solidaarisuudesta ja sosiaalisista verkoista keskiluokkaistuvassa Suomessa, Kehityksen Avaimet Ky.
- Lampikoski K. 2005. Panosta avainhenkilöihin –luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Edita Prima Oy: Helsinki.

- Likert, R. 1961. *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Lämsä A-M. ja Hautala T. 2005. *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lämsä A-M. ja Savolainen T. 2000. The nature of managerial commitment to strategic change. *Leadership & Organization Development Journal* 21/6, 297–306.
- Maslow, A. H. 1943. A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Maslow A. H. 1954. *Motivation and Personality*. New York: Harper Row.
- Mathieu J.E., Zajac D.M. 1990. A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- McClelland D.C. 1971. *Motivational Trends in Society*. Morristown, NJ: General Learning Press.
- McClelland D.C. 1985. *Human Motivation*. United States of America: Scott, Foresman and Company.
- Meyer J.P., Allen N. J. 1997. *Commitment in the Workplace. Theory, Research, and Application*. London: Sage.
- Morse N. ja Weiss R. S. 1955. The Function and Meaning of Work and the Job. *American Sociological Review*. April.
- Morrow Paula C. 1993. *The theory and measurement of work commitment*. Greenwich: Jai Press.
- Mäkelä K. 1990. Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet. Teoksessa Klaus Mäkelä (toim.) *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Helsinki: Gaudeamus.
- Niemistö C. 2011. Work/Family Reconciliation: Corporate Management, Family Policies, and Gender Equality in the Finnish Context. *Economics and Society* – 236. Helsinki: Edita Prima Ltd.
- Nuutinen, S. Heikkilä-Tammi, K. Manka M-L. & Bordi, L. 2013. Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa. Tampereen Yliopisto, Johtamiskorkeakoulu. Tutkimus – ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen Offsetpalvelu Oy, Tampere 2013.
- Peltonen M. ja Ruohotie P. 1987. Motivaatio, menetelmiä työhalun parantamiseksi. Aavaranta-sarja nro 4. Keuruu: Otava.
- Peltonen M. ja Ruohotie P. 1991. *Ihmisten johtaminen*. Aavaranta-sarja. Keuruu: Otava.
- Powell, Deborah M. and Meyer John P. 2004. Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 65, 157–177.
- Puohiniemi M. 2002. *Arvot, asenteet ja ajankuva, Opaskirja suomalaisen arkielämän tulkintaan*. Vantaa: Limor kustannus.
- Purhonen S. 2007. Sukupolvien ongelma. Tutkielmia sukupolven käsitteestä, sukupolvitietoisuudesta ja suurista ikäluokista. Helsingin yliopiston sosiologian laitoksen tutkimuksia nro 251. Yliopistopaino: Helsinki.
- Robbins, Stephen P. ja Judge, Timothy A. 2010. *Essentials of organizational behaviour*. Tenth Edition. New Jersey: Pearson Education.
- Rousseau D. 1995. *Psychological Contracts in Organizations. Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks: Sage.

- Rubenowitch, S. 1989. Organisaatiopsykologia. Espoo: W&G.
- Ruohotie P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Ruokolainen M. 2011. Do Organizational and Job-Related Factors Relate to Organizational Commitment? A Mixed Method Study of the Associations. Jyväskylä studies in Education, Psychology and Social Research 428. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Saari, T. & Pyöriä, P. 2012. Sitoutunut työntekijä: menestyksen merkki vai edellytys? Teoksessa P. Pyöriä (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Hakapaino, Helsinki 2012.
- Steers Richard M., Porter Lyman W. & Bigley Gregory A. 1996. Motivation and Leadership at Work. Sixth Edition. The McGraw-Hill Companies, Inc. McGraw-Hill series in Management.
- Tapscott D. 2010. Syntynyt digiaikaan. Porvoo: WSOYpro Oy.
- Tuohinen R. 1990. Työlle viileä sukupolvi? nuorten työlle antamista merkityksistä, niiden tutkimisesta ja tulkinnasta. Työpoliittinen tutkimus nro 1. Helsinki. Työministeriö.
- Tuomi J. & Sarajarvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Latvia: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Turunen T. 2012. Työorientaatiot muutoksessa? Suomalaisten palkansaajien työhön ja organisaatioon sitoutuminen sekä työhön kohdistuvat odotukset eurooppalaisessa vertailussa. Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja 2012:4. Sosiologia. Helsinki 2012.
- Twenge Jean M. 2010. A Review of the Empirical Evidence on Generational Difference in Work Attitudes. Journal of Business and Psychology (2010) 25:201-210.
- Vesala Kari M. 1996. Yrittäjäyys ja individualismi: relationistinen linjaus. Sosiaalipsykologian laitoksen tutkimuksia 2/1996. Helsinki: Sosiaalipsykologian laitos.
- Vesala Kari M. & Rantanen T. 2007. Laadullinen asennetutkimus: lähtökohtia, periaatteita, mahdollisuuksia. Teoksessa Vesala K. M. & Rantanen T. (toim.) Argumentaatio ja tulkinta, laadullisen asennetutkimuksen lähestymistapa. Helsinki: Oy Yliopistokustannus.
- Vesterinen P-L. & Suutarinen M. (toim.) 2011 Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Johtamistaidon opisto. Vantaa: Hansaprint.
- Viitala R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Vuorinen P. & Valkonen S. 2007. Korkeakoulutuksesta työelämään: työhön sijoittuminen ja työelämävalmiudet kaupan ja tekniikan alalla. Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Wright Patrick M. ja Haggerty John J. 2005. Missing Variables in Theories of Strategic Human Resources Management. Time, Cause and Individuals. Management Review 16:2, 164-173.
- Zemke R., Raines C. & Filipczak B. 2000. Generations at Work. Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in Your Workplace. New York: Amacon.
- Yankelovich D. 1974. The Meaning of Work. Teoksessa Rosow, J. M. (toim.): The Worker and the Job. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Digitaaliset lähteet:

KONE Oyj, KONE lyhyesti

< <http://www.kone.com/fi/yhtio/kone-lyhyesti/> > viitattu 15.6.2013

KONE Corporation, kehitysohjelmat

<<http://www.kone.com/fi/yhtio/visio-ja-strategia/kehitysohjelmat/>> viitattu 15.6.2013

LIITE 1.

Viesti haastateltaville 31.5.2013

Otsikko, Tutkimus nuorten työntekijöiden työasenteista

Hei,

olen tekemässä hallintotieteen maisteriopintoihin liittyvää Pro gradu –tutkielmaani nuorten työntekijöiden asenteista työhön ja työorganisaatioon. Haluaisinkin haastatella sinua työstä, työelämästä ja odotuksistasi työorganisaatiota kohtaan.

Olet valikoitunut tutkimukseni kohderyhmään lähinnä ikäsi vuoksi. Sinun haastattelusi tulee olemaan aineistoni kannalta tärkeä. Tässä tutkimuksessa olen kiinnostunut juuri nuorten työntekijöiden ajatuksista, mielipiteistä ja toiveista työtä sekä työnantajaa kohtaan. Tutkimuksen tulokset tullaan raportoimaan KONEen henkilöstöhallintoon jotta niitä voidaan hyödyntää myös KONEen henkilöstöjohtamisen kehittämisessä. Lopullisessa tutkielmassa kenenkään yksittäisen henkilön vastauksia ei voida tunnistaa vaan käsittelen aineiston siten, että siitä ei voi erottaa yksittäisen haastateltavan vastauksia. Kutsusta haastatteluun on sovittu KONEen henkilöstöyksikön kanssa. Yhteyshenkilöt KONEelta ovat xxxx ja xxxx.

Haastatteluun varataan aikaa tunti. Haastattelut toteutetaan viikolla xx, päiviksi on varattu xx, xx ja xx päivällä klo 8-16.30 välisenä aikana. Varaan meille ajan haastatteluun tuolta ajankohdalta, kun vahvistat minulle, että haastattelu sopii sinulle. Ilmoitathan samalla minulle, jos tuona ajankohtana jokin aika ei käy sinulle, niin koitan löytää sinulle sopivan ajan. Haastattelupaikka tulee olemaan joku xxx neuvotteluhuoneista.

Toivottavasti saan haastatella sinua ja saadaan aikaan mukava sekä vapaamuotoinen keskustelu työstä ja odotuksistasi työtä sekä työorganisaatiota kohtaan. Toivon vahvistusta osallistumisestasi sähköpostitse mahdollisimman pian, jotta saan varattua meille haastatteluajan.

Jos sinulla on kysymyksiä, vastaan mielelläni.

Kesäisin terveisin,

Hanna Alasaari

puh. xxxxxxx

alasaarihanna@gmail.com

LIITE 2.

Viesti haastateltaville 5.6.5.2013

Hei,

Hei xxxx,

mukavaa, että pääset osallistumaan tutkimukseen. Olen varannut nyt meille haastatteluajan

Aika: päivä klo aika

Paikka: neuvotteluhuone xxxx.

Haastattelussa tulen esittämään sinulle väitteitä työhön, työelämään ja työorganisaatioon liittyen, joita saat vapaasti perustella ja kommentoida. Kyseessä tulee olemaan laadullinen tutkimus eli tulen haastattelemaan yhteensä noin 10 nuorta KONEella työskentelevää, ja analysoimaan haastattelut. Haastattelutilanteessa tallennan keskustelumme nauhurilla ja toivonkin, että tämä sopii sinulle. Haastattelussa esitän sinulle noin kuusi väittämää, joita toivon sinun kommentoivan ja perustelevan näkökantaasi. Väittämät ovat yleisiä työelämässä esiintyviä asenteita, esimerkiksi ”työn sisältö on minulle tärkeää” –tyylisiä.

Haastatteluun ei tarvitse etukäteen valmistautua muuten kuin avoimella mielellä. Jos aikataulusi muuttuu tai et esteen sattuessa pääse paikalle, ilmoitathan minulle.

Tapaamisiin ensi viikolla!

Yst. terveisin

Hanna Alasaari

puh. xxxxxx

alasaarihanna@gmail.com